

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**ESTRATÉGIA PARA A SOBREVIVÊNCIA EM AMBIENTE
DE MUDANÇAS: UM ESTUDO DE CASO**

RAIMUNDO NONATO DE OLIVEIRA LIMA

**FLORIANÓPOLIS
2003**

RAIMUNDO NONATO DE OLIVEIRA LIMA

**ESTRATÉGIA PARA A SOBREVIVÊNCIA EM AMBIENTE
DE MUDANÇAS: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

Florianópolis, maio de 2003

ESTRATÉGIA PARA A SOBREVIVÊNCIA EM AMBIENTE DE MUDANÇAS: UM ESTUDO DE CASO

RAIMUNDO NONATO DE OLIVEIRA LIMA

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada, na sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em ___/maio de 2003.

Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Nelson Colossi, Dr.

Prof. Almeri Paulo Finger, Dr.

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às pessoas que amo:
Maria Elza, Sabina, Sara e Sebastian (*in
memorian*).

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Nelson Colossi, pela orientação na elaboração deste trabalho.

Aos Professores do Departamento de Ciências da Administração, pelos incentivos.

As demais pessoas que, de certa forma, colaboraram direta e indiretamente na montagem deste trabalho.

RESUMO

LIMA, Raimundo Nonato de Oliveira. **Estratégia para a sobrevivência em ambiente de mudanças**: um estudo de caso. 2003. 123f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

Foi no desenrolar da Segunda Guerra Mundial que os EUA iniciaram o processo de implantação do Controle Estatístico de Qualidade – CEQ em suas fábricas, voltado para a localização e análise dos problemas de qualidade na linha de produção, obtendo considerável sucesso. Terminada a Segunda Guerra, os EUA, vencedores, passaram a deter o domínio da economia, enquanto o Japão, dizimado pela guerra, produzia bens de consumo de qualidade duvidosa. Nesse período, as mesmas fábricas que haviam implantado o CEQ estavam ocupadas demais para se importar com o Japão, pois, inundadas por uma demanda reprimida, simplesmente soltavam produtos no mercado, deixando a qualidade cuidar de si mesma. W. E. Deming, que também se defrontava com inúmeras dificuldades para atuar sobre qualidade, em decorrência do difícil acesso ao “mercado”, segue para o Japão iniciando o processo de reindustrialização. E assim, nesta oportunidade, inicia a implantação nas indústrias japonesas do Controle Estatístico da Qualidade, exatamente o mesmo que havia implantado nos EUA durante a Segunda Guerra Mundial. Em 1954, portador de uma proposta mais ambiciosa do que a de Deming, chega ao Japão J. M. Juran, cuja intenção não se restringia aos limites do CEQ, mas sim à implantação de um sistema da qualidade total. A partir daí, com base nesta proposta inovadora e com o envolvimento quase que integral da administração das fábricas, inicia-se no Japão o denominado processo de melhoria contínua, em busca da qualidade total. Uma inovação que, basicamente, consistia não mais em inspeções finais na linha de produção, mas em inspeções parciais, que se realizavam a cada etapa do processo. Este novo procedimento deu origem aos CCQs – Círculos de Controle de Qualidade, ou seja, aos grupos de trabalho com autonomia para decidir sobre suas atividades. Os EUA despertam para o sucesso alcançado pelo Japão; porém, empresas como Nissan, NEC e outras ainda em fase de consolidação dos ensinamentos de J. M. Juran, já se mobilizavam para encontrar o caminho para a ausência total de defeitos. Os efeitos dessas propostas inovadoras, rapidamente, repercutiram em outros países. No Brasil, a partir de 1970, as primeiras empresas, com base nas experiências bem-sucedidas de congêneres estrangeiras, começaram a adotar alguns programas similares, a exemplo do *just-in-time*, bem como programas mais simples como o 5 “S”. A Empresa Capitão Gourmet - Indústria e Comércio de Alimentos Ltda., objeto deste estudo, não fugiu à regra, adotando o Programa 5 “S”, com a finalidade de planejar o crescimento a partir da racionalidade e padronização de seus procedimentos, com vista à conquista da ISO (International Organization for Standardization) e conseqüente conquista de novos mercados.

Palavras-chave: Controle de qualidade total. Qualidade total. Processo de melhoramento contínuo.

ABSTRACT

LIMA, Raimundo Nonato de Oliveira. **Estratégia para a sobrevivência em ambiente de mudanças**: um estudo de caso. 2003. 123f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

It was during the Second World War that the USA began the implanting process of Statistic Control of Quality – CEQ – in their industries, based on the analyze of the quality problems in the production line, obtaining considerable success. When the Second War has finished, the USA, as a winner, begun of keeping the economy domination, while Japan, destructed by the War, was producing doubtful quality consumption goods. In this period, the same industries that had implanted the CEQ process were too busy to care about Japan. Because, while these industries were full of repressed demand, they simply used to release products for the market and leave the quality to take care of itself. W.E. Deming, that was as well facing many difficulties to act based on quality, because of the hard market access, went to Japan to begin the reindustrialization process. And so, at this moment, the implanting of Statistic Control of Quality process in Japanese's industries was begun as the same way as in the USA, during the Second War. J.M. Juran arrived in Japan in 1954 bringing with himself a more ambitious proposal than Deming's. His intention was not restricted to the CEQ limits, but he was really trying to implant a total quality system. From this, based on this innovator proposal and as well considering the almost whole involvement of the industries management, it was begun the called continuous improvement process, looking for the total quality. It was an innovation that, basically, was not just as final inspections at the production line, but it was like partial inspections that were done at each process stage. This new procedure brought about the Control Quality Circles – CCQs', in other words, work groups with autonomy to decide about their activities. The USA developed interest about the success reached by Japan. But, organizations, as Nissan, NEC, and others, still at the consolidation stage of J.M. Juran's education, were already mobilized to find the way of total defects absence. The results of these innovator proposals became reflected in other countries quickly. In Brazil, from 70's, the first organizations based on other countries' well-succeed experiences, begun to adopt some similar programs, as just-in-time, and simpler programs as 5 "S". Thus, Capitão Gourmet enterprise – Ind. E Comércio de Alimentos Ltda -, as the subject of this study, is not different and adopted the 5"S" Program with the finality to plan its development, considering the rationality and standardization of its procedures, seeking acquisition of ISO (International Organization for Standardization) and them the conquest of new markets.

Key Words: Total quality control, total quality, continuous improvement process.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|-----|
| Figura 1 – liberdade para tomar decisões – gráfico satisfação | 84 |
| Figura 2 – liberdade para tomar decisões – gráfico importância..... | 84 |
| Figura 3 – oportunidade de opinar – gráfico satisfação | 85 |
| Figura 4 – oportunidade de opinar – gráfico importância..... | 85 |
| Figura 5 – estímulo da chefia – gráfico satisfação..... | 86 |
| Figura 6 – estímulo da chefia – gráfico importância..... | 86 |
| Figura 7 – reconhecimento e valorização pelo meu chefe imediato – gráfico satisfação | 87 |
| Figura 8 – reconhecimento e valorização pelo meu chefe imediato – gráfico importância..... | 87 |
| Figura 9 – aceitação de críticas e sugestões dos subordinados – gráfico satisfação..... | 88 |
| Figura 10 – aceitação de críticas e sugestões dos subordinados – gráfico importância..... | 88 |
| Figura 11 – informações necessárias para desempenhar o trabalho – gráfico satisfação | 89 |
| Figura 12 – informações necessárias para desempenhar o trabalho – gráfico importância..... | 89 |
| Figura 13 – clareza e objetividade das informações recebidas – gráfico satisfação | 90 |
| Figura 14 – clareza e objetividade das informações recebidas – gráfico importância..... | 90 |
| Figura 15 – definição clara do trabalho – gráfico satisfação | 91 |
| Figura 16 – definição clara do trabalho – gráfico importância..... | 91 |
| Figura 17 – clareza dos padrões do setor – gráfico satisfação..... | 92 |
| Figura 18 – clareza dos padrões do setor – gráfico importância | 92 |
| Figura 19 – atualização das tarefas – gráfico satisfação | 93 |
| Figura 20 – atualização das tarefas – gráfico importância..... | 93 |
| Figura 21 – programação do trabalho – gráfico satisfação..... | 94 |
| Figura 22 – programação do trabalho – gráfico importância | 94 |
| Figura 23 – conhecimento das responsabilidades – gráfico satisfação | 95 |
| Figura 24 – conhecimento das responsabilidades – gráfico importância..... | 95 |
| Figura 25 – conhecimento das metas do setor – gráfico satisfação | 96 |
| Figura 26 – conhecimento das metas do setor – gráfico importância | 96 |
| Figura 27 – conhecimento dos resultados do serviço – gráfico satisfação | 97 |
| Figura 28 – conhecimento dos resultados do serviço – gráfico importância | 97 |
| Figura 29 – conhecimento dos resultados da empresa – gráfico satisfação | 98 |
| Figura 30 – conhecimento dos resultados da empresa – gráfico importância | 98 |
| Figura 31 – salário recebido – gráfico satisfação | 99 |
| Figura 32 – salário recebido – gráfico importância..... | 99 |
| Figura 33 – benefícios que a empresa oferece – gráfico satisfação | 100 |
| Figura 34 – benefícios que a empresa oferece – gráfico importância..... | 100 |
| Figura 35 – estabilidade e segurança no emprego – gráfico satisfação | 101 |
| Figura 36 – estabilidade e segurança no emprego – gráfico importância..... | 101 |
| Figura 37 – sentimento de aceitação no serviço – gráfico satisfação | 102 |
| Figura 38 – sentimento de aceitação no serviço – gráfico importância..... | 102 |
| Figura 39 – realização ao desempenhar as tarefas – gráfico satisfação..... | 103 |
| Figura 40 – realização ao desempenhar as tarefas – gráfico importância | 103 |
| Figura 41 – disponho do material e equipamento necessário – gráfico satisfação | 104 |
| Figura 42 – disponho do material e equipamento necessário – gráfico importância..... | 104 |
| Figura 43 – organização do setor – gráfico satisfação..... | 105 |
| Figura 44 – organização do setor – gráfico importância..... | 105 |
| Figura 45 – condições de limpeza do setor – gráfico satisfação | 106 |
| Figura 46 – condições de limpeza do setor – gráfico importância..... | 106 |
| Figura 47 – condições físicas de trabalho – gráfico satisfação | 107 |
| Figura 48 – condições físicas de trabalho – gráfico importância | 107 |
| Figura 49 – trabalho em equipe do setor – gráfico satisfação | 108 |
| Figura 50 – trabalho em equipe do setor – gráfico importância..... | 108 |
| Figura 51 – relacionamento com a chefia | 109 |
| Figura 52 – relacionamento com os colegas..... | 110 |
| Figura 53 – ambiente de trabalho | 110 |
| Figura 54 – imagem da empresa | 111 |
| Figura 55 – sistema de trabalho..... | 111 |
| Figura 56 – qualidade do produto final..... | 112 |
| Figura 57 – satisfação do pessoal | 112 |
| Figura 58 – participação nas decisões..... | 113 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|------------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | Apresentação do Estudo | 13 |
| 1.2 | Delimitação e Justificativa do Tema | 15 |
| 1.3 | Objetivos | 17 |
| 1.4 | Definição do Problema | 18 |
| 1.5 | Estrutura da Dissertação | 19 |
| 2 | QUALIDADE: ASPECTOS CONCEITUAIS | 20 |
| 2.1 | As Diversas Abordagens | 22 |
| 2.2 | Planejamento e Controle da Qualidade | 30 |
| 2.3 | Gerenciamento | 40 |
| 2.4 | O Sistema Gerencial | 61 |
| 2.5 | Programa 5 “S” | 70 |
| 2.5.1 | Implementação do Programa 5 “S” | 74 |
| 3 | METODOLOGIA | 75 |
| 3.1 | Método | 76 |
| 3.2 | Técnicas de Pesquisa | 78 |
| 3.3 | Perguntas de Pesquisa | 79 |
| 4 | ESTUDO DE CASO | 81 |
| 4.1 | Análise de Dados | 83 |
| 4.1.1 | Gestão Participativa | 84 |
| 4.1.2 | Padronização | 89 |
| 4.1.3 | Gerenciamento de Rotina | 94 |
| 4.1.4 | Recursos Humanos | 99 |
| 4.1.5 | Sistema 5 “S” | 104 |
| 4.1.6 | Nível de Melhoria | 109 |
| 5 | CONCLUSÃO | 114 |

REFERÊNCIAS..... 116

APÊNDICE..... 119

1 INTRODUÇÃO

A revolução do modo de gestão das organizações, observada nas últimas décadas, proporcionou para muitas empresas os meios e as condições necessárias para o seu crescimento, desenvolvimento e sobrevivência neste mercado global e competitivo.

A evolução dos conceitos e métodos sobre como organizar empresas, desde os primórdios da era industrial, tem sido bastante intensa, proporcionando a geração de filosofias, técnicas e ferramentas dedicadas a tornar as empresas lucrativas e vencedoras.

Dos conceitos tradicionais de como administrar empresas, chegando-se à Gestão pela Qualidade Total, muitas técnicas e modos de gestão foram criados, aprimorados ou redefinidos. Todos eles têm o único propósito de criar as condições adequadas nas empresas para obter os melhores resultados possíveis.

Segundo Roesch e Antunes (1995, p.38),

A Gestão da Qualidade Total é uma interpretação ocidental do modelo japonês de gestão, também conhecida como Gestão por Toda a Empresa. O modelo japonês beneficiou-se inicialmente da influência marcante de peritos americanos, tendo depois evoluído para um modelo único no mundo. A Gestão da Qualidade por Toda a Empresa tem raízes na tecnologia de Controle e Garantia de Qualidade desenvolvida no Ocidente e levada ao Japão no período após a Segunda Grande Guerra por especialistas americanos.

Ainda, de acordo com os mesmos autores,

O modelo de Gestão da Qualidade Total que hoje está sendo divulgado no Ocidente baseia-se nas melhores práticas das companhias de vanguarda no mundo. Desenvolveu-se a partir dos anos 80 no Ocidente, em algumas companhias americanas, como resposta ao desafio proveniente da variedade de forças externas que combinavam perdas de produtividade e fatias de mercado com baixa qualidade.

E assim, nos últimos anos surgiram muitos conceitos em relação à qualidade com diferentes denominações, mas com os mesmos objetivos.

Eficiência, produtividade, excelência, gestão da qualidade e qualidade total, como se vê, são alguns dos exemplos que traduzem a aplicabilidade dos programas denominados 5 “S”, *Just-in-time*, Controle Estatístico da Qualidade, Ciclo de Controle da Qualidade, entre outros.

Não obstante, o enfoque mais atual de competitividade diz respeito à todas estas denominações, e atualmente uma das ferramentas mais disputadas pelas empresas, para o alcance de um novo patamar competitivo é a ISO 9000.

A sigla ISO significa International Organization for Standardization, ou seja, Organização Internacional para Normalização. Trata-se de uma federação mundial composta pelos organismos nacionais de cada país-membro. Ela é na verdade um conjunto de diretrizes e normas que traduz a demanda ou desejos dos clientes em requisitos apropriados da empresa. Começou a funcionar em 1987 e, atualmente, congrega noventa países em seu quadro de associados.

A série de normas ISO 9000 define um sistema de Gerenciamento da Qualidade e representa a síntese de uma série de metodologias desenvolvidas pelos vários países que compõem a comunidade econômica mundial.

Conforme De Cicco (1994, p.15),

Estas normas foram adotadas por todos os países da Comunidade Econômica Européia, atualmente apenas Comunidade Européia, como norma de gerenciamento da qualidade, correspondendo à norma européia EN29000, e que tem dentre outros objetivos, disciplinar a entrada de produtos em seu mercado.

Como se vê, as normas ISO 9000 correspondem à unificação dos conceitos mundiais, uma vez que foram elaboradas para conciliar todas as normas de gestão de qualidade espalhadas pelo mundo.

Este estudo, observadas as normas e diretrizes inerentes aos procedimentos preconizados pela ISO 9000, sintetiza aspectos relacionados às organizações centralizadas na qualidade e comprometidas com a participação de todos os seus colaboradores, visando ao sucesso por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para os integrantes da organização e para a sociedade.

O estudo de caso Capitão Gourmet foi estruturado, observadas as normas e padrões que disciplinam o Programa 5 “S”, em virtude não só da facilidade de sua aplicação e assimilação mas também dos custos reduzidos em sua implementação.

Portanto, a partir desse exercício, outras técnicas deverão, oportunamente, ser adotadas, a fim de que a Empresa Capitão Gourmet alcance o objetivo a que se propõe, sintetizado na qualidade e presteza de serviços, e venha obter a certificação da ISO 9000.

1.1 Apresentação do Estudo

O sucesso alcançado pelas empresas que aderiram aos procedimentos inerentes à adoção da Qualidade Total, e à conseqüente perseguição em busca da certificação ISO 9000 refletiu incontestavelmente no desenvolvimento e modernização de consideráveis seguimentos empresariais.

Não obstante, observado o programa dentro de um contexto maior, verifica-se que determinadas pessoas que, no início, empenharam-se obstinadamente na implementação da Qualidade Total não mais demonstravam, a partir de uma determinada etapa, as mesmas motivações evidenciadas no início do processo.

As razões, embora significativamente diferenciadas, apontavam para questões relacionadas, sobretudo, com a falta de incentivos, pressões e frustrações pessoais, resultantes, basicamente, da ausência de retorno de benefícios diretos.

Em decorrência destes fatores, iniciou-se uma onda de desmotivação em relação à implantação e implementação do programa, sendo então considerado apenas como mais um modismo. Por outro lado, reconhecidamente as empresas que adotavam o programa se destacavam entre as demais, adquirindo posições de destaque no mercado.

Essas posições conflitantes, nortearam o presente estudo na medida em que questões relacionadas com a alta administração, com os resultados e falta de envolvimento integral da empresa foram objeto de análise.

Assim é que apenas o envolvimento da alta administração em comemorações, discursos e projeções de estudos de casos sobre Qualidade Total não pode ser considerado como efetiva e integral participação nestes programas. Uma vez que atitudes desta natureza não podem ser consideradas como envolvimento total; condição indispensável para obtenção do sucesso na implementação do programa. Pois, somente o apoio nas tomadas de decisão, a coragem de dizer não para fora e sim para dentro da organização, o fim do medo de sair do “mesmíssimo” do mercado, é que fazem uma administração digna de enfrentar mudanças; condição inerente e imprescindível para a adoção da qualidade total.

Quanto aos resultados, por exemplo, os programas da Qualidade Total apresentam um enfoque bem mais abrangente que a simples qualidade do produto. Na realidade, envolvem muito mais que máquinas estatísticas, pois envolvem, sobretudo, pessoas que pertencem a uma organização.

Como é sabido, uma organização, geralmente, é integrada por muitas pessoas e, conseqüentemente, dezenas e milhares de opiniões. Portanto, essas opiniões precisam ser ouvidas, analisadas, para que, uma vez depuradas, possam contribuir com a qualidade dos resultados. Por outro lado, necessário se faz frisar também que o programa não pode estar focado apenas no cliente. Aqueles que integram a organização devem ser igualmente merecedores de atenção. Caso contrário, essa discrepância poderá resultar em conflitos de toda ordem e, certamente, poderá, após certo período de tempo, comprometer a saúde da organização.

A qualidade é algo extremamente mutável, pois decorre da natureza humana e depende do comportamento do mercado. Segundo Juran (1992, p.47), “quando a taxa de defeitos dos produtos americanos era de 30% e a dos produtos japoneses, 3% a diferença era imensa. Mas quando essas taxas forem de 0,3% e 0,03%, será difícil ver a diferença”.

Como se vê, analisadas essas questões, há que se despertar para a complexidade da implantação de um programa de qualidade total e, conseqüentemente, nos princípios que possam simplificar a sua implementação.

1.2 Delimitação e Justificativa do Tema

Este trabalho visa definir e explicar a importância e os princípios que justificam e disciplinam a implementação de um programa de qualidade total, pretendido pela Empresa Capitão Gourmet, por meio da adoção do Programa 5 “S”.

Como é sabido, não basta seguirmos apenas as tendências do mercado para a sua definição e implementação, uma vez que o sucesso nos sistemas de qualidade, reside, em especial, num planejamento voltado não só para os produtos, mas também para os responsáveis pelo produto/serviço oferecido pela empresa, que são os colaboradores. Pois são os colaboradores que, mais do que ninguém, devem saber **como, porque e para que** o sistema da qualidade existe.

Dentro desse contexto, a partir dos resultados alcançados com a adoção do Programa 5 “S”, a Empresa Capitão Gourmet decidiu perseguir o caminho que

deverá conduzi-la à obtenção do certificado da ISO 9000, que deverá evidenciar inúmeras dúvidas no que diz respeito à qualidade total.

Por definição, a ISO 9000 é um conjunto de normas das propriedades e características de produto, processo ou serviço que lhe fornece a capacidade de satisfazer as necessidades do cliente. Basicamente, ela serve para documentar, implementar e demonstrar os sistemas de garantia da qualidade das empresas certificadas. É composta por cinco unidades:

- a) ISO 9000 (NB-9000) - estabelece orientações básicas para a correta seleção do uso das normas;
- b) ISO 9001 (NB-9001) - modelo para garantia da qualidade abrangendo o projeto, desenvolvimento do produto, instalação e assistência técnica;
- c) ISO 9002 (NB-9002) - modelo para garantia da qualidade referindo-se apenas à produção, instalação e assistência técnica;
- d) ISO 9003 (NB-9003) - modelo para garantia da qualidade tratando apenas de inspeção e testes finais;
- e) ISO 9004 (NB-9004) - guia para aplicação das diretrizes das normas anteriores.

Necessário se faz frisar que a ISO 9000 nunca foi sinônimo de “zero defeitos”. Apenas, a partir dela é dado o primeiro passo na busca da qualidade total.

Em 1990, o Brasil também passou a adotar as normas da série ISO 9000, dando início à série de normas NBR 19000 – Normas de Gestão de Qualidade, Garantia da Qualidade e Sistemas da Qualidade.

Considerando esses aspectos conceituais, o tema abordado visa, fundamentalmente, alertar os profissionais e dirigentes empresariais para a observação de alguns cuidados, facilitando, assim, a implementação de um sistema de Qualidade Total.

1.3 Objetivos

Com as mudanças do mundo moderno, a qualidade no meio produtivo torna-se uma questão fundamental para o sucesso das organizações. Daí porque os programas de Qualidade Total, cada vez mais, constituem-se em motivo de discussão no meio empresarial, com vistas à necessidade de implantação.

As normas ISO 9000, por sua vez, foram elaboradas para conciliar todas as normas de gestão de qualidade espalhadas pelo mundo. Representam, portanto, a unificação dos conceitos mundiais e, desta forma, todos os países que a adotaram estão falando a mesma língua quando o assunto é qualidade. Logo, as normas ISO 9000 têm alcance mundial.

Conseqüentemente, o comércio mundial poderá sofrer restrições protecionistas praticadas pelas nações que já adotaram estas normas como diretrizes para seus programas de qualidade. Assim, os mercados dessas nações estarão abertos somente para a importação de produtos originários de países cujas empresas já tenham sido certificadas.

Por outro lado, sob o ponto de vista das empresas não certificadas as normas ISO simbolizam um sistema protecionista. Porém, as empresas que têm como objetivo a excelência da qualidade, que pretendam continuar no mercado e serem cada vez mais competitivas, tanto no mercado interno quanto no mercado externo, terão nas normas um poderoso aliado e jamais serão excluídas dos negócios.

Desta forma, com a implementação das normas ISO 9000, a tendência é o trabalho ficar mais organizado e, portanto, a necessidade de inspeção diminuída.

Assim, este estudo tem por objetivo analisar as variáveis essenciais para implantação do Programa de Qualidade no caso em estudo, visando delinear uma proposta na adoção da norma ISO 9000.

Especificamente, espera-se:

- a) analisar a relevância da Gestão Participativa;
- b) implementação inicial do Programa 5 "S".

1.4 Definição do Problema

Com essa pesquisa, pretende-se demonstrar que, desde que cumpridas as exigências fundamentais do Programa 5 "S" e posteriormente a aplicação de outros programas, para que possa obter a certificação da ISO 9000.

Os assuntos abordados neste estudo foram condicionados às limitações culturais, estruturais e organizacionais da Empresa em foco, no que pese à

literatura nacional contar com obras reconhecidamente significativas em conteúdo e soluções.

Assim os problemas de pesquisa desta dissertação podem ser assim definidos:

“Quais são as variáveis essenciais que fundamentam e disciplinam a implantação de um Programa de Qualidade, com vistas à obtenção da certificação da ISO 9000?”

“Qual a sua relevância para a organização Capitão Gourmet?”

1.5 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação, elaborada a partir de uma pesquisa junto ao Restaurante Capitão Gourmet, constituiu-se num estudo de caso, sendo apresentada em cinco capítulos. O primeiro trata da estrutura e o segundo oferece uma visão geral da base conceitual aqui utilizada. O terceiro capítulo descreve sobre a metodologia utilizada: método de abordagem, técnicas de pesquisa e perguntas de pesquisa. O quarto capítulo analisa os dados e o quinto capítulo encerra esta pesquisa, com as conclusões do autor.

2 QUALIDADE: ASPECTOS CONCEITUAIS

Atualmente, as organizações que adotam o conceito da Qualidade buscam maior participação dos colaboradores.

Qualidade significa “fazer certo as coisas”, mas as coisas que a produção precisa fazer certo variarão de acordo com o tipo de operação. Por exemplo: na fábrica de automóveis, qualidade significa carros fabricados conforme as especificações e que sejam confiáveis. Todos os componentes são corretamente montados e todos os extras e documentos são apresentados no local correto. Visualmente, o carro deve ser atraente e sem manchas e riscos. Assim, pode-se verificar que a qualidade é importante.

Segundo Juran (1992, p.2):

Apreendemos que viver em uma sociedade tecnológica nos deixa à mercê da operação continuada dos bens e serviços que tornam possíveis essa sociedade. Por sua vez, essa operação continuada depende, de forma absoluta, da qualidade embutida nesses bens e serviços. Sem essa qualidade, sofreremos falhas de todos os tipos: interrupções no fornecimento de energia, nas comunicações e nos transportes, serviços públicos inoperantes. Essas falhas envolvem, na melhor das hipóteses, aborrecimentos e pequenos custos.

O bom desempenho de qualidade em uma operação, pode ser conseguido através da implementação de programas de capacitação, por exemplo, não apenas levando à satisfação de consumidores externos, mas tornando mais fácil a vida das pessoas envolvidas na operação.

Ainda, de acordo com Juran (1992, p.4), “a crescente conscientização, por parte das empresas, de que elas vinham suportando custos excessivos devidos a desperdícios crônicos, ligados à qualidade. Nos Estados Unidos, cerca de um terço daquilo que fazemos consiste na repetição de trabalhos ‘feitos’ anteriormente.

Esta repetição consiste na correção de erros, na reescrita de documentos, no descarte ou reprocessamento de bens industrializados, em responder às reclamações de clientes, e assim por diante”.

Quanto menos erros em cada micro-operação ou unidade de produção, menos tempo será necessário para a correção e, conseqüentemente, menos confusão e irritação.

Assim, constata-se que a qualidade é muito importante para o desempenho de qualquer organização; uma tarefa-chave da função de operações deve ser garantir que ela proporcione bens e serviços de qualidade para seus consumidores internos e externos.

Segundo Ishikawa (1990, p.32),

(...)podemos enfocar a gestão pela qualidade total de duas maneiras distintas. A pequena qualidade é aquela que se limita às características de produtos e serviços consideradas importantes para seus usuários e compradores. A grande qualidade envolve a satisfação comum de várias pessoas, grupos e comunidades envolvidos na vida de uma organização. A pequena qualidade, no longo prazo, não passa de conseqüência da grande qualidade.

Ouchi (1982, p. 28), por sua vez, caracterizou muitas das várias definições em “cinco abordagens” de qualidade, as quais apresentaremos a seguir:

2.1 As Diversas Abordagens

Pelo motivo de personagens carismáticos , tais como, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaun, Ishikawa e Ouchi, são freqüentemente identificados e terem escrito sobre a qualidade e devido as similaridades de suas abordagens, convém desenvolvê-las sucintamente.

Abordagem Transcendental: A abordagem transcendental vê a qualidade como um sinônimo de excelência inata. Um carro de “qualidade” é um BMW. Um vôo de “qualidade” é o proporcionado pela Varig. Um relógio de “qualidade” é um Rolex. Usando esta abordagem, a qualidade é definida como absoluta – o melhor possível, em termos da especificação do produto ou serviço.

Abordagem Baseada em Manufatura: A abordagem baseada em manufatura preocupa-se em fazer produtos ou proporcionar serviços que estão livres de erros que correspondem precisamente a suas especificações de projeto. Um carro mais barato do que um da marca Honda, ou um relógio Seiko, ou um vôo econômico, embora não necessariamente o ‘melhor’ disponível, são definidos como produtos de qualidade desde que tenham sido feitos ou entregues precisamente conforme suas especificações de projeto. Para esta abordagem, Crosby (1979, p.15) assim define: “Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações”.

Abordagem Baseada no Usuário: A abordagem baseada no usuário assegura que o produto ou o serviço está adequado a seu propósito. Esta definição demonstra preocupação não só com a conformidade a suas especificações, mas também com a adequação das especificações ao consumidor. Um relógio que é feito precisamente de acordo com suas especificações de projeto e quebra depois de dois dias é claramente “não adequado a seu propósito”. O serviço de bordo em um vôo noturno de São Paulo ao Japão pode ter sido projetado para servir drinques aos passageiros a cada quinze minutos, refeições a cada quatro horas e avisos freqüentes sobre a posição do avião. Estas especificações de qualidade podem não ser adequadas, todavia, para o consumidor cuja principal necessidade é ter um bom sono. Juran (1990, p.16) de forma sucinta define: “Qualidade é adequação ao uso”.

Abordagem Baseada em Produto: A abordagem baseada em produto vê a qualidade como um conjunto mensurável e preciso de características que são requeridas para satisfazer ao consumidor. Um relógio, por exemplo, pode ser projetado para funcionar sem precisar de assistência técnica por pelo menos cinco anos, mantendo o tempo preciso mais ou menos cinco segundos.

Abordagem Baseada em Valor: Finalmente, a abordagem baseada em valor leva a definição de manufatura a um estágio além e define qualidade em termos de custo e preço. Esta abordagem defende que qualidade seja percebida em relação a

preço. Um consumidor pode muito bem estar querendo aceitar algo de menor especificação de qualidade, se o preço for menor. Um relógio simples e inexpressivo pode ter bom valor, se funciona satisfatoriamente por um período de tempo razoável.

Outras Abordagens:

Pelos motivos dos personagens carismáticos, tais como: Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa, serem freqüentemente identificados e terem escrito sobre Qualidade, e devido as similaridades de suas abordagens, convém descreve-las sucintamente:

Crosby

- a) Qualidade significa conformidade com as especificações (se você tenciona fazer certo da primeira vez, todos devem saber o que isto significa);
- b) O padrão de desempenho da Qualidade é zero defeito;
- c) A medida da Qualidade é o preço da não conformidade.

Deming

- a) A Qualidade é um grau previsível de uniformidade e de dependência, baixo custo, satisfação de mercado, ou seja, Qualidade é aquilo de que o cliente sempre necessita e quer;
- b) A produtividade melhora quando a variabilidade diminui, e, como todas as coisas variam, o controle da Qualidade é necessário;

- c) Remover as barreiras facilitam o desempenho de bom trabalho;
- d) Para obter melhores insumos, concentre numa única fonte de fornecimento, já que a utilização de múltiplas fontes como proteção é uma prática onerosa (a vantagem de uma única fonte inclui melhor comprometimento no fornecimento, eliminando pequenas diferenças entre as partes);
- e) No entanto, Deming adverte que o compartilhamento de uma abordagem do tipo 'salada de fruta' para implementar melhorias da Qualidade, sem os princípios básicos, levará ao desastre;
- f) A força de trabalho é responsável pelos problemas. Nela é que devem estar as melhorias do sistema.

Feigenbaum

- a) Aborda a Qualidade como uma estratégia que requer percepção para todos na organização, juntamente como custo e planejamento;
- b) A Qualidade é um modo de vida corporativo, um modo de gerenciamento;
- c) Qualidade Total significa ser guiado para a excelência, em vez de ser guiado pelos defeitos;
- d) Os três passos para a Qualidade são os seguintes: 1) deve ser dada ênfase ao gerenciamento contínuo e à liderança; 2) todos da organização devem ser responsáveis pela Qualidade de seus produtos ou serviços, onde o trabalho livre de erros deve ser seu objetivo; 3) compromisso organizacional, motivação contínua e treinamento especificamente relacionado com a tarefa é de suma importância.

Ishikawa

- a) Tornou-se famoso por ter criado o Diagrama de Causa-Efeito, descritivamente chamado de Diagrama espinha de peixe;
- b) Dentre os benefícios básicos segue-se: a Qualidade começa e termina com a educação; o primeiro passo na Qualidade é conhecer as especificações do cliente; remover a causa fundamental e não os sintomas; não confundir os meios com os objetivos; colocar a Qualidade em primeiro lugar e estabelecer suas perspectivas a longo prazo.

Juran

- a) Qualidade é orientada pela entrada, e consiste daquelas características do produto que encontram as necessidades do cliente e desse modo produzir ganhos. Nesse sentido usual, a altíssima Qualidade terá um custo maior;
- b) Qualidade é orientada pelo custo e consiste da liberdade das falhas e deficiências. Nesse sentido usual, a altíssima Qualidade terá um custo menor;
- c) Melhoria para a Qualidade que inclua uma lista de responsabilidades não delegadas para a alta gerência: estabelecer uma lista das necessidades e oportunidades para a melhoria; fornecer treinamento em como melhorar a Qualidade; dê o reconhecimento às equipes vencedoras; divulgue os resultados; revise o sistema de prêmios para fazer cumprir a taxa de melhorias;

- d) Planejamento para encontrar os objetivos da Qualidade: identifique o cliente; determine as necessidades do cliente; estabeleça as características dos produtos de modo a encontrar as necessidades dos clientes; estabeleça processos que sejam capazes de produzir as características do produto sob as condições operacionais;
- e) Para o Controle da Qualidade, utilizando o princípio da realimentação: avalie o rendimento real; compare o real com o objetivo; execute ações sobre as diferenças.

A Qualidade e Deming: William Edwards Deming nasceu em 14 de outubro de 1900, nos Estados Unidos, passando boa parte de sua vida no estado de Wyoming. Vivia-se, então, o fim do oeste selvagem, época em que os únicos meios de transporte eram o cavalo e a charrete.

Deming há dezenas de anos afirmou que, se os japoneses desenvolvessem a sua aptidão para a fabricação, nenhum produtor norte-americano (ou ocidental de uma forma geral), utilizando os enfoques convencionais (norte-americanos), seria capaz de sobreviver à competição.

Sabia também que nem o enorme potencial norte americano, no que diz respeito à inovação, seria suficiente para superar a habilidade empírica para produzir bens de qualidade superior e com menor custo.

Ele ensinou aos japoneses que quanto maior for a qualidade, menor será o custo do item produzido e vendido – uma idéia que até hoje muitas empresas ocidentais não aceitam. E além disso, previu isto com grande antecipação e aí está

a razão para os japoneses reverenciarem o seu nome, criando o prêmio anual “Deming Prize”, que é hoje a láurea mais cobiçada pela indústria japonesa.

Deming desenvolveu um conceito inteiramente novo de como os sistemas envolvendo máquinas e pessoas devem ser gerenciados. As suas idéias são revolucionárias; porém, no Japão e em muitos outros países, já se provou que elas funcionam.

Pode-se sintetizar a maneira de administrar do Deming nos seguintes pontos:

- a) Criar consistência e continuidade de propósito;
- b) Recusar os níveis vigentes de atraso, material defeituoso e falhas da mão-de-obra;
- c) Eliminar a necessidade de depender da inspeção em massa;
- d) Reduzir os números de fornecedores e só comprar baseando-se na evidencia estatística e não no menor preço;
- e) Pesquisar continuamente a solução dos problemas no sistema e buscar as formas de melhorá-lo sempre;
- f) Instituir métodos modernos de treinamento, usando a estatística;
- g) Forçar a supervisão a auxiliar as pessoas a fazer cada vez melhor o seu serviço;
- h) Eliminar o medo e encorajar a comunicação nos dois sentidos;

- i) Romper as barreiras entre os departamentos. Encorajar a solução dos problemas através do trabalho em equipe;
- j) Eliminar o uso de metas numéricas, lemas, *slogans* e pôsteres para estimular a mão-de-obra a trabalhar melhor;
- k) Utilizar métodos estatísticos para ter continuidade na melhoria da qualidade e da produtividade;
- l) Remover todas as barreiras que impeçam todos os que trabalham de ter orgulho do que fazem;
- m) Instituir um vigoroso programa de educação e treinamento para que todas as pessoas estejam atualizadas no que se refere ao desenvolvimento de novos materiais, métodos e tecnologias;
- n) Definir claramente o comportamento da Alta Administração com a qualidade e a produtividade, ou seja, em realizar todos os treze pontos anteriores.

Para Mello (1995, p.26), “os trabalhos desenvolvidos por Deming, Juran, Crosby e Feigenbaum deixam claro que a qualidade reúne aspectos que vão desde o processo de produção, passando pelas técnicas de controle estatístico de processo e responsabilidade por falhas, até a doutrinação e educação voltadas para a qualidade. Embora existindo diferenças de abordagem sobre o papel que cada item de qualidade desempenha no todo, existem pontos que comuns para todos eles:

- Comprometimento e liderança da alta administração;

- Substituição do método de detecção e correção por sistemas de melhoria e prevenção;
- Utilização de métodos estatísticos de controle.

Em todos eles, a administração desempenha importante papel por ser a responsável principal quando ocorrem falhas no sistema”. E, conclui: “É a administração que define e coordena políticas de qualidade”.

2.2 Planejamento e Controle da Qualidade

A Visão da Operação: Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores.

O uso da palavra conformidade indica que há necessidade de atender a uma especificação clara (a abordagem da manufatura); garantir que um produto ou serviço está conforme as especificações o que é uma tarefa-chave de produção.

Consistente implica que a conformidade às especificações não seja um evento *ad hoc*, mas que materiais, instalações e processos tenham sido projetados e então controlados para garantir que o produto ou serviço atenda às especificações, usando um conjunto de características de produto ou serviço mensuráveis (a abordagem baseada em produto).

O uso da expressão “expectativas dos consumidores” tenta combinar as abordagens baseadas no usuário e no valor. Reconhece que um produto ou serviço

precisa atingir as expectativas dos consumidores que podem, de fato, ser influenciadas por preço.

Daí porque o uso da palavra expectativa nesta definição, em vez de significar simplesmente necessidades ou exigências, tem relevante importância.

Exigência implicaria que qualquer coisa que o consumidor queira deveria ser proporcionada pela organização.

Por outro lado, necessidades implica somente atingir os requisitos básicos.

A Visão do Consumidor. O problema de basear nossa definição de qualidade nas expectativas do consumidor está no fato de que as expectativas dos consumidores individuais podem ser diferentes. Experiências passadas, conhecimento individual e seu histórico vão dar forma a suas expectativas. Além disso, os consumidores, ao receberem o produto ou serviço, podem percebê-lo, cada um de maneira diferente.

A qualidade precisa ser entendida do ponto de vista do consumidor porque, para o consumidor, a qualidade de um produto ou serviço em particular é aquilo que ele percebe como sendo qualidade. Portanto, embora a preocupação com a qualidade esteja presente nas organizações, antes ela restringia-se, em especial, aos técnicos e especialistas. O que se constata, agora, é que os dirigentes também expressam interesse pela qualidade.

Segundo Veloso (1984, p.30), "pela primeira vez, altos executivos, em nível de presidência e alta diretoria, expressam interesse na qualidade, ligando-a com

lucratividade, definido-a do ponto de vista do cliente e requerendo sua inclusão no processo de planejamento estratégico”.

Planejamento e Controle da Qualidade: A atividade do planejamento e controle da qualidade é garantir que os produtos e serviços são de fato produzidos conforme suas especificações.

Segundo Juran (1992, p.6):

Numerosas crises e problemas específicos de qualidade podem ser atribuídos à maneira pela qual a qualidade foi inicialmente planejada. Em certo sentido, nós a planejamos assim. Isso não quer dizer que os planejadores fossem incompetentes, mal-intencionados ou de alguma forma deficientes. Pelo contrário, eles eram, em geral, bastante experientes e dedicados. Mas enfrentaram múltiplos obstáculos: programações irreais, orçamentos apertados, bases de dados inadequadas.

A atividade do planejamento e controle da qualidade é garantir que os produtos e serviços são de fato produzidos conforme suas especificações.

Da mesma forma, Juran (1992, p.13) assim define o planejamento da qualidade:

Planejamento da qualidade é a atividade de estabelecer as metas de qualidade e desenvolver os produtos e processos necessários à realização dessas metas. Ao usar esta definição, observe que o planejamento da qualidade é necessário para numerosos produtos, não apenas para os bens e serviços vendidos a clientes, mas também para muitos produtos internos: pedidos de compra, faturas, relatórios.

O planejamento e o controle de qualidade podem ser divididos em passos seqüenciais, que serão apresentados a seguir.

PRIMEIRO PASSO: Definir as características da qualidade: Muito do que define a “qualidade” de um produto ou serviço terá sido especificado, pelo menos implicitamente, no projeto. Mas nem todos os detalhes de projeto de um produto ou serviço são úteis, contudo, no controle da qualidade de sua produção.

Conforme Juran (1992, p.7), “característica é uma propriedade que um produto tem, a qual pretende atender a determinadas necessidades do cliente e assim prover sua satisfação”.

Por exemplo, o projeto de um televisor pode especificar que seu gabinete externo seja feito de um material em particular e que cada componente eletrônico deve ter características particulares. Todavia, não é checado cada televisor para se ter certeza de que o gabinete é de fato feito daquele material o que cada componente tem suas características específicas. Primeiramente, são as conseqüências das especificações do projeto que são examinadas – a aparência do gabinete e a nitidez de imagem, por exemplo. Estas conseqüências para o planejamento e controle de qualidade do projeto são chamadas características de qualidade do produto ou serviço.

Abaixo demonstra-se uma lista de características de qualidade que são geralmente úteis para planejar e controlar a qualidade tanto de produtos como de serviços.

| CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE | |
|-------------------------------------|--|
| Funcionalidade | Significa o quanto o produto e serviço faz o trabalho para o qual foi destinado. Isso inclui o desempenho e as características ou recursos inerentes ao produto e serviço. |
| Aparência | Refere-se às características sensoriais do produto ou serviço: seu apelo estético, visual, sensorial, sonoro e olfativo. |
| Confiabilidade | É a consistência do desempenho do produto e serviço ao longo do tempo, ou o tempo médio, de desempenho de acordo com a faixa tolerada de desempenho. |
| Durabilidade | Significa a vida útil total do produto e serviço, supondo ocasionais reparos e modificações. |
| Recuperação | Significa a facilidade com que os problemas com o produto e serviço podem ser retificados ou resolvidos. |
| Contato | Refere-se à natureza do possível contato pessoa. |

SEGUNDO PASSO: Decidir como medir cada característica: Para qualquer produto ou serviço em particular, estas características devem ser definidas de tal forma que possam ser medidas e então controladas. Isto envolve tomar uma característica de qualidade geral como “aparência” de um carro e desdobrá-la o máximo possível em seus elementos constituintes.

Por exemplo, “aparência” como tal é difícil de medir, mas “casamento de arranhões visíveis” é possível de ser descrito de maneira objetiva. Ele pode mesmo ser quantificado. Se isso acontece, a organização pode medir mudanças em níveis de qualidade ao longo do tempo.

Algumas das características de qualidade de um produto ou serviço não podem ser medidas. A “cortesia” do pessoal de uma companhia de aviação, por exemplo, não tem nenhuma medida quantificada objetiva, nem mesmo aproximada. Em casos como este, a operação terá que tentar medir as percepções de cortesia dos consumidores.

TERCEIRO PASSO: Estabelecer padrões de qualidade: Quando os gerentes de produção identificam como as características de qualidade podem ser medidas, precisam de um padrão de qualidade com o qual elas possam ser checadas; de outro modo não saberiam se elas indicam bom ou mau desempenho.

A maioria dos produtos manufaturados e serviços entregues e/ou prestados não é “perfeita”. Nenhum carro vai durar para sempre. Se um carro é feito para “sobreviver” por um tempo razoável, a questão crítica para operações é quanto é razoável? Com que rapidez um carro deve acelerar de 0 a 100 km/h? Qual deve ser o tempo médio entre falhas de um produto?

O padrão de qualidade é o nível de qualidade que define a fronteira entre o aceitável e o inaceitável. Tais padrões podem ser limitados por fatores operacionais, como o estado da tecnologia na fábrica, o número de pessoas na folha de pagamento e os limites de custos de fazer o produto. Ao mesmo tempo, entretanto, eles precisam estar de acordo com as expectativas dos consumidores.

QUARTO PASSO: Controlar a qualidade contra os padrões: O Controle de Qualidade é atribuição de todos e em todas as etapas de produção, formando o

processo único. Depois de estabelecer os padrões adequados que são capazes de ser atingidos pela operação e que vão atingir as expectativas dos consumidores, a operação vai então checar se os produtos ou serviços estão conforme aos padrões.

Em todas as operações, haverá momentos nos quais os produtos ou serviços serão produzidos e não estarão conformes aos padrões.

Ao fazer bens manufaturados, as ferramentas podem estragar, ou pode haver variação nos materiais usados, ou pode haver variabilidade no comportamento do pessoal.

De maneira similar, em operações de serviços, pode haver quebras técnicas e variabilidade no comportamento do pessoal.

Mudanças de humor e de comportamento de consumidores que contatam com o pessoal poderia levar a diferentes consumidores tratados de formas diferentes.

Checagens: A tarefa-chave para gerentes de produção é identificar os pontos de controle críticos nos quais serviço, produtos ou processos precisam ser checados para garantir que os produtos ou serviços estejam conformes às especificações. Há três lugares principais nos quais as checagens podem ser feitas: no início do processo, durante o processo e depois do processo. No início do processo, os recursos de entrada a serem conformados poderiam ser inspecionados para garantir que estejam conformes às especificações. Por exemplo, uma manufatura de carro pode desejar checar que os faróis que são fornecidos para sua produção estão dentro da especificação correta. Durante o processo, as checagens podem

acontecer em qualquer estágio, ou de fato em todos os estágios, mas existem alguns pontos particularmente críticos no processo em que as inspeções podem ser mais importantes:

- a) Antes de uma parte do processo particularmente custosa;
- b) Antes de uma série de processos durante os quais a checagem pode ser difícil;
- c) Imediatamente depois de parte do processo com uma alta taxa de defeitos ou pontos de falha;
- d) Antes de uma parte do processo que pode esconder problemas ou defeitos prévios;
- e) Antes de um “ponto sem volta”, depois do qual retificação e recuperação podem ser impossíveis;
- f) Antes que dano em potencial ou perturbações possam ser causados;
- g) Antes de uma mudança de responsabilidade funcional.

As checagens, como afirmado anteriormente, também podem ocorrer depois do processo em si, para garantir que o produto ou serviço esteja conforme a suas especificações ou que os consumidores estão satisfeitos com o serviço que receberam.

Checar cada produto: Neste ponto se faz importante abordar a questão de checar cada produto e serviço ou uma amostra. Tendo decidido os pontos nos quais os

bens ou serviços serão checados, a próxima decisão é quantos dos produtos ou serviços checar. Apesar de parecer ideal checar cada produto produzido, ou cada serviço prestado, há muitas razões pelas quais isso pode não ser sensato. Esta é uma questão que deve ser analisada conforme o produto ou serviço produzido. Contudo, o uso de checagens de 100%, mais que tudo, não garante que todos os defeitos ou problemas serão identificados por algumas razões.

Como checar. Na prática, a maioria das operações vai usar a forma de amostragem para chegar a qualidade de seus produtos ou serviços. A decisão então é que tipo de procedimento de amostragem adotar. Há dois métodos diferentes de uso comum para checar a qualidade de uma amostra de produto ou serviço de modo a fazer interferências sobre toda a saída da operação. Ambos os métodos levam em conta os riscos estatísticos envolvidos em amostragem. O primeiro, e de longe o mais conhecido, é o procedimento chamado controle estatístico de processo (SPC – *statical process control*). O SPC preocupa-se com a amostragem do processo durante a produção dos bens ou a entrega dos serviços. Com base nesta amostragem, as decisões são tomadas quanto ao processo estar ou não “sob controle”, isto é, se está operando como devia. O segundo método é chamado amostragem de aceitação e preocupa-se mais em verificar se um lote de materiais de entrada ou saída ou se os consumidores são aceitáveis ou não.

O controle estatístico de processo preocupa-se com checar um produto ou serviço durante sua criação. Se há razões para acreditar que há um problema com o processo, ele pode ser parado (onde é possível e adequado) e os problemas podem ser identificados e retificados.

Por exemplo, uma rede de restaurantes, como o McDonald's, regularmente pode perguntar a uma amostra de consumidores se a limpeza de seu restaurante é satisfatória. Se um número inaceitável de consumidores em uma amostra é encontrado a gerência do restaurante pode ter que considerar melhorar os procedimentos locais para limpeza das mesas.

De maneira similar, uma manufatura de carros periodicamente vai checar se uma amostra dos painéis das portas está conforme aos padrões de modo a saber se o equipamento que os produz está apresentando desempenho correto.

Novamente, se uma amostra sugere que pode haver problemas, então as máquinas terão que ser paradas e o processo checado.

O valor do SPC, todavia, não está em fazer somente checagens de uma simples amostra, mas monitorar os resultados de muitas amostras ao longo de um período de tempo.

Ele faz isso usando gráficos de controle para ver se o processo está com desempenho esperado, ou alternativamente, se está saindo de controle. Assim, se o processo de fato parece estar saindo de controle, então passos podem ser dados antes que haja um problema, ou um problema maior.

2.3 Gerenciamento

A Melhoria da Qualidade Total materializa-se através da conscientização de todos os componentes da organização, quanto ao respeito devido aos clientes, sejam eles internos ou externos, sob a liderança de seu presidente.

Isto só pode ser atingido com tomada de uma série de atitudes e da execução de atividades dentre as quais se destacam comprometimento, treinamento, adoção de novas técnicas de administração, trabalho, muito trabalho, avaliação, reconhecimento e muita perseverança.

Programas inerentes ao desenvolvimento de pessoal e que possibilitem sua maior participação também devem ser aplicados para consolidar a integração de todos.

Um empecilho para essa integração é o fato de as organizações serem estruturadas na vertical e as coisas mais importantes, como receber uma fatura, por exemplo, dependerem de atividades executadas por vários setores de diferentes diretorias, na horizontal.

Portanto, além disso, nem sempre ótimas ações tomadas para melhorar uma atividade específica são igualmente boas para a organização de um modo geral.

Como garantir que as ações de melhoria adotadas por um setor se propaguem até o usuário final é o que se apresenta a seguir, de forma prática, sem teorizações.

Trata-se de uma metodologia já comprovada e que vem sendo aplicada com sucesso em empresas dos mais variados ramos de atividades.

O Processo de trabalho: A atividade de cada pessoa dentro de uma empresa depende da ocorrência de alguma atividade anterior, não importando que se esteja tratando de atividades administrativas ou de fabricação.

Concomitantemente, para que os objetivos de qualquer organização sejam atingidos, há necessidade de que várias atividades sejam executadas de uma forma balanceada, como uma corrente, com todos os elos fortes. Se um deles for mais fraco do que o especificado, a corrente não cumprirá com o que se espera dela.

Assim, deve ser tomado como exemplo um objetivo crítico de qualquer empresa; receber suas faturas em dia vale dizer contas a receber 100% em dia, ou com 0% de desvios. Para esse fato ocorrer, é absolutamente necessário que várias coisas aconteçam antes e corretamente, isto é, aconteçam com qualidade.

O sistema de cobrança tem que estar funcionando certo. De quem será a responsabilidade, no caso de problemas nessa área? Só do gerente diretamente responsável pela cobrança? Para se receber, há que se faturar antes. Como está operando o sistema de faturamento? É óbvio que se o faturamento estiver cheio de falhas, o recebimento, que no caso é o objetivo final, será sacrificado. Todos os problemas estão no sistema de faturamento ou há problemas antes? Será que não há falhas no sistema de entrega de equipamentos, ou na prestação de serviços, em que um trabalho incompleto é dado como terminado, a fatura total é emitida e o

cliente, com toda a razão, se recusa a pagar por algo que não recebeu? Ou o problema estará antes ainda? O produto entregue foi o produto pedido? Se ele for comprado, ou fabricado, e entregue em desacordo com o pedido, nosso cliente não vai querer pagar pelo que não pediu. Será que foi entregue o produto pedido? Será que ele não reflita o que o cliente queria? Ou será que o problema está em outro lugar?...

Na realidade, problema não está nunca em um lugar só. O que ocorre é que em todas as atividades sempre há “pequenos” problemas, “probleminhas sem importância”, que recebem aquele tratamento na base do “não vamos perder tempo com esse detalhe” e que somados acabam num problema, às vezes comprometendo seriamente até mesmo a continuidade da empresa em si.

Uma seqüência de atividades como a do exemplo acima é um processo de trabalho. Nesse caso tem-se um processo administrativo, que é similar, em conceito, aos processos de produção. Assim, pode-se definir processo como sendo o conjunto potencial de recursos humanos e materiais dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independentemente de relacionamento hierárquico.

Esta condição é que diferencia o sistema de Gerência de Processo, do sistema tradicional de gerenciamento de atividades condicionado à subordinação hierárquica.

Sob o ponto de vista da aplicação e da conceituação de processo como uma ferramenta para a busca contínua da melhoria da qualidade, cada uma das atividades deve possuir as seguintes características:

- a) Ser interdependente pois, sem isso, teríamos tão somente uma determinada quantidade de atividades avulsas, orientadas para diferentes resultados, ou produtos finais.
- b) Receber produtos parciais mensuráveis (entradas, *inputs*). Uma vez que a impossibilidade de mensuração inviabiliza a aferição do desempenho, em termos de qualidade já que não pode haver garantia de melhoria de qualidade na base do “achismo”.
- c) Fazer algo, modificando o produto parcial recebido (valor agregado, “*value added*”). Uma atividade que não modifica o produto recebido, na realidade não está gerando nenhum resultado “a mais”, não agrega nada ao produto final, constituindo-se, portanto, numa excelente oportunidade para redução de custo/despesa, melhoria de prazo, produtividade e lucratividade, bastando, para isso, eliminá-la.
- d) Gerar produtos também mensuráveis (saídas, *outputs*), pelas mesmas condições anteriormente mencionadas.
- e) Ser repetitivas, pois, se o conjunto de atividades não for repetitivo, teremos no máximo um projeto e não um processo. Construir uma única ponte é um projeto; construir uma seqüência de pontes similares é um processo porque poderemos transferir aos produtos seguintes as melhorias obtidas quando do processamento dos produtos anteriores.

As características de interdependência entre as distintas atividades que compõem um processo e a característica de mensuração da qualidade dos produtos parciais que vão se tornando cada vez menos parciais à proporção que vão sendo mais

elaborados em cada atividade trazem como corolário a necessidade de aferição de sua qualidade, desde o início do processo. A sigla em inglês GIGO, que significa *Garbage in, Garbage out*, sumariza esse corolário, ou seja, se o insumo entrada ou *input* for lixo, o produto final saída ou *output*, será lixo. Assim, em qualquer processo, deve-se procurar garantir que a entrada ou *input* original seja de qualidade, e nada menos do que qualidade!

Quando isto não ocorre, o produto parcial recebido com defeito é fornecido aos demais que agregarão trabalho - custos/despesas - a algo que já está errado, que já está condenado.

A questão que resta não é saber se o produto final sairá errado, é saber quando o problema será detectado. Se ele for detectado e corrigido ainda dentro da empresa, custará X. Se, entretanto, o problema não for sanado dentro da empresa e for detectado pelo cliente externo, quanto custará? E, se este quadro continuar a se repetir com um mesmo cliente? A resposta é simples, ele se tornará ex-cliente. E se este mesmo quadro começar a se repetir com vários dos nossos clientes? A resposta também é simples, deixaremos de ser fornecedores de produtos e serviços para aqueles clientes e passaremos à condição de fornecedores de clientes para os nossos concorrentes.

Em primeiro lugar, deve-se buscar dotar as atividades de condições preventivas, de tal forma que os erros não ocorram. Enquanto isto não for possível, deve-se cercar de condições que garantam que eles sejam detectados, e tenham as suas identificadas removidas o mais cedo possível dentro do processo.

Daí a necessidade de estabelecer-se pontos de verificação da qualidade dos produtos parciais, dentro do processo, e não se restringir à aferição da qualidade do

produto final. Se assim for feito, estará estabelecido o conformismo, restando “torcer para que tenha dado certo”. Não se estará fazendo nada no sentido de garantir a capacidade do processo, de fazer com que ele forneça, consistentemente, produtos finais dentro das especificações.

Outros exemplos de processos são: vendas, processamento de pedidos, faturamento, entrega de produtos, fabricação, compras, inventários, distribuição, atendimento técnico, administração de pessoal, contas a pagar, fluxo de caixa, dentre outros.

O que acontece na prática é que quando se define um processo, começa-se denominando atividades ao seu primeiro nível de detalhamento; porém, logo verifica-se que cada uma destas atividades iniciais é composta, por sua vez, de várias outras atividades. A atividade de primeiro nível é um sub-processo. O ciclo se repete à proporção que o esforço de melhoria de qualidade vai ganhando profundidade, infiltrando-se na organização. Assim, forma-se uma árvore de processos, subprocessos, até o nível de uma atividade, isto é, o nível em que não mais se aplica um desdobramento.

Também, é importante atentar para o fato de que processos podem abranger diferentes departamentos, diretorias, localidades, companhias e até mesmo países. Porém, podem também ter uma abrangência tão restrita quanto as atividades executadas por um único funcionário, como por exemplo a atividade de carimbar documentos, que normalmente é executada por apenas uma pessoa, não pode ser desdobrada em várias atividades, sendo, portanto, também um processo.

Um departamento de distribuição, por exemplo, que passe a contratar frete, única e exclusivamente com base no preço, poderá, ao final do ano, se manter dentro de

seu orçamento. Porém, se isto tiver causado problemas nas entregas dos produtos, a empresa poderá ter tido perdas bem superiores a economia obtida.

Para prevenir esse tipo de problema é que foi desenvolvida a metodologia de gerência de processo, que segue-se:

A preparação: A primeira coisa a ser feita, naturalmente, será escolher o(s) processo(s) de trabalho ao(s) qual(is) se aplicam a nova metodologia.

Em seguida, assumi-se a decisão da alta administração para a qual foi dada ênfase à melhoria de processos amplos, abrangendo várias diretorias. Assim, caberá ao presidente e diretores a elaboração da lista dos processos “candidatos”.

Junto com a indicação dos processos em si, devem ser indicados também seu início, trajeto e fim. Por exemplo, processo de contas a receber, incluindo o processamento do pedido, a emissão da nota fiscal/fatura, a entrega do produto ao cliente e o recebimento da fatura.

Para que se possa executar de forma mais eficaz as próximas etapas, deve ser feito um macro fluxo operacional de cada um dos “candidatos”. A seguir, deve-se classificá-los de tal forma que se possa colocá-los em seqüência de prioridades para receberem o tratamento de Gerência de Processo.

Os fatores que devem ser considerados para isto podem ser:

- a) Potencial para obtenção de benefícios financeiros e mercadológicos;
- b) Potencial de melhoria na satisfação de clientes, funcionários e fornecedores;

- c) Grau de integração com o direcionamento estratégico da organização;
- d) Impacto em segurança física do pessoal, das informações e do patrimônio;
- e) Proteção do meio ambiente;
- f) Imagem global da empresa na comunidade;
- g) Gerenciamento e abrangência.

A lista acima apresenta tão-somente sugestões e deve, naturalmente, ser moldada a cada caso específico.

Principalmente, na fase de aprendizado da metodologia, é importantíssimo que se defina um processo que seja possível gerenciar, que tenha limites perfeitamente definidos e conhecidos, com início, meio e fim.

Uma vez definido um processo assim como “melhorar nossa imagem na comunidade”, tem-se algo tão amplo, com tantas variáveis, tão abrangente, que se dificulta desnecessária e enormemente a tarefa de execução. Pois, tal processo depende praticamente de tudo o que acontece na empresa e tem que ser quebrado em seus inúmeros componentes, para poder ser gerenciado de forma eficaz.

Tem-se, então, a lista de processos em ordem de prioridade. Resta, agora, identificar quem, e como, irá “olhar” por cada um deles, independentemente do relacionamento hierárquico das suas atividades.

Uma vez definido um processo, passa-se à escolha da Equipe da Qualidade, que irá tratar de melhorá-lo continuamente, a começar pelo seu dono, ou proprietário, de um processo como este, ou, ainda, o que representa o presidente da

organização, uma vez que ele é o responsável hierárquico por todas as suas atividades componentes.

Idealmente, o “gestor ditador” de um processo desse nível deve ser um dos seus diretores. Não se pode deixar que a responsabilidade por este assunto, devido à importância que tem, seja delegado a níveis subalternos.

Algumas questões que podem ser consideradas para a escolha do “gestor ditador” do processo são:

- a. quem já gerência a maior parte das atividades que compõem o processo ?;
- b. quem “sofre” mais quando o resultado do processo fica aquém do objetivo ?.

A atribuição da responsabilidade adicional de “gestor ditador” de um processo deve ser formalmente refletida nos indicadores que determinam o desempenho e oportunidade de remuneração e promoção do diretor selecionado.

Como em assuntos de qualidade a palavra de ordem é participação, tão importante quanto resolver um problema é resolvê-lo com a participação daqueles colegas que lidam com ele no seu dia a dia. Portanto, a equipe de melhoria de qualidade do processo selecionado, será composta pelo seu “gestor ditador” e pelos gerentes das atividades que compõem o processo.

A eventual observação “os gerentes são muito ocupados...”, pergunta-se: se os gerentes não tiverem tempo para, sistematicamente, se dedicarem à melhoria das suas próprias operações, quem irá fazê-las?

Tanto o diretor, “gestor ditador” do processo, quanto cada gerente, representante de atividade, deverão envolver seu pessoal na solução dos problemas que vierem a

ser detectados. Porém, cabe a eles a responsabilidade de representar seus respectivos setores e responder por tudo que ali ocorre, perante sua linha gerencial e a equipe de melhoria de qualidade do processo.

O “gestor ditador” do processo gerenciará o processo como um todo e não intervirá diretamente na execução das atividades. A gerência de linha continua responsável pelos resultados quantitativos e pela qualidade dos produtos gerados pelas suas respectivas atividades. Portanto, cabe ao “gestor ditador” assegurar: treinamento adequado, para que as atividades sejam executadas de forma balanceada e para que os compromissos assumidos entre fornecedores/clientes sejam cumpridos. Também é de sua responsabilidade promover a melhoria contínua do processo, coordenar a obtenção de eventual auxílio adicional, se necessário, e manter a alta administração informada e participante.

Cada representante de atividade tem a responsabilidade de cumprir com o acordado com seus clientes e envolver o “gestor ditador” do processo na eventual alteração que possa afetar outras atividades.

Assim, tem-se o processo e a equipe de melhoria de qualidade definida. A primeira coisa a ser feita é providenciar seu treinamento em toda a conceituação pertinente à gerência de processo. Aos participantes também deve ser informado como e por que o processo a que pertencem foi escolhido, e o que é esperado de cada um deles.

Recomenda-se, fortemente, que num caso similar a este, que se está tratando, a abertura da sessão de treinamento seja pelo presidente. No caso de processos menos abrangentes, a abertura deverá ser feita pelo diretor ou gerente de todas as atividades envolvidas. Por outro lado, treinamento complementar em análise e

solução de problemas, ferramentas básicas para melhoria de qualidade, controle estatístico de processo, deverá ser ministrado, gradualmente, à proporção que se for fazendo necessário.

Imediatamente, após o treinamento inicial, o “gestor ditador” do processo deverá liderar os representantes das atividades na formulação da missão das equipes de melhoria da qualidade. Esta missão deverá ser a síntese das razões que levaram à escolha do processo e servirá de balizamento para todas as futuras ações da equipe de melhoria, bem como de quem quer que venha a ser envolvido em ações relacionadas ao processo.

A etapa seguinte será a de revisão do macro fluxo operacional do processo, preparado na fase de seleção. Tendo em vista que agora se está contando com a colaboração de quem realmente faz o processo “acontecer”, novas atividades podem ser incluídas e outras eliminadas. O mesmo poderá ocorrer quanto ao relacionamento entre as atividades, o que poderá redundar numa nova configuração de fornecedores/clientes.

Deve-se tomar cuidado para, a essa altura, não detalharmos demais o fluxograma. Ele serve para dar uma visão global do processo.

O seu detalhamento será feito nas fases seguintes. O não-atendimento a esta recomendação, trará o risco de encher-se uma parede com um fluxograma detalhado em demasia e perder-se a visão do conjunto do todo.

Sem esta visão, faremos companhia à formiguinha que queria chegar ao topo da árvore, mas se desviou para um galho intermediário, por falta de um “mapa” que lhe

proporcionasse uma visão geral da árvore e de quem lhe dissesse que ela estava no caminho errado.

Uma visão panorâmica obtida através de uma lente grande angular é necessária para definir-se o caminho, porém a melhoria da qualidade só é possível trabalhando-se os detalhes obtidos através de um microscópio.

Dependendo das atividades incluídas, poderá surgir a necessidade de trazer-se mais pessoas para a equipe de melhoria de qualidade que, naturalmente, deverão receber o mesmo treinamento já dado aos componentes atuais.

Aqui deve-se ressaltar outro aspecto de importância fundamental para o sucesso deste trabalho. Deve-se lembrar de que será mantido o nosso processo gerenciável. Não se pode deixar o grupo aumentar muito. Um total ao redor de oito pessoas, incluindo o “gestor ditador”, é o indicado. Se necessário, deve-se considerar o desdobramento do processo em dois.

Por outro lado, não é possível se colocar todos os aspectos importantes de um processo em apenas um fluxograma. Porém, isto o tornaria muito complicado, talvez até ininteligível, fora, portanto, do objetivo para o qual foi criado.

Assim, uma forma de complementar-se as informações de um processo, é através da utilização de um formulário simples, que se pode chamar de Sumário do Processo. Ele nada mais é do que uma listagem das atividades componentes do processo, às quais associam-se a identificação do setor responsável por cada uma delas e os fatores críticos que determinam seu sucesso ou fracasso e a indicação de seus clientes, sejam eles internos ou externos.

De um modo geral, a cada fator crítico de sucesso deverão ser associados pontos de verificação, representados por objetivos e medidas ou números que poderão ser relativos a aspectos tanto quantitativos quanto qualitativos das saídas, ou *outputs*, geradas pela atividade em foco.

Naturalmente, haverá casos em que informações tais com instruções, procedimentos, legislação, deverão ser anexadas à documentação básica o fluxograma e o sumário - para um melhor entendimento do processo. Assim, todos os documentos aqui descritos podem e devem ser modificados, ou complementados, dependendo das peculiaridades de cada organização, de cada processo ou de cada atividade.

A seguir, a cada atividade do fluxograma revisto, será associado um representante. Há que se lembrar sempre de que o grupo foi formado tendo isso em vista. Logo, pode-se ter um mesmo representante responsável por mais de uma atividade; porém, não se pode ter nenhuma atividade “órfã”.

O enfoque passa a ser, daqui para a frente, o relacionamento fornecedor/cliente. O cliente é quem decide o que, quando e como seu fornecedor deve proceder, para que o agora cliente possa se tornar, por sua vez, um fornecedor capacitado a também atender às necessidades do seu cliente, seja ele externo ou interno.

A partir daí, pergunta-se se a seqüência de fornecedores/clientes internos não operar adequadamente, o colaborador “último da fila”, aquele que atende ao cliente externo, estará em condições de apresentar-lhe aquele diferencial que fará com que esse cliente continue a comprar desta organização e não do concorrente?

A primeira tarefa de cada representante será descrever sua respectiva atividade. Para isso, sugere-se a adoção de um formulário padrão, para que todos considerem os mesmos itens, numa seqüência predeterminada sem o que, a comunicação estará irremediavelmente prejudicada. Neste formulário, que se pode chamar de análise de atividades, de forma sucinta, focaliza-se as relações fornecedor/cliente, e devem constar:

- a) a identificação da atividade e do setor responsável por ela;
- b) a lista das entradas, ou *inputs*, que se recebe, para que se possa executá-la, de quem - identificando assim fornecedores - e com que freqüência os recebe; mensal, semanal, etc.;
- c) o processamento dado a cada entrada - o que o setor agrega -, neste ponto, deve ser dada especial atenção;
- d) a tarefa desenvolve algo novo ou está refazendo algo errado? Se for este o caso, anotar para rever com seu fornecedor;
- e) o que está sendo feito aqui, poderia ser feito mais facilmente em outra atividade? Em caso de sim, anotar para rever com o responsável pela outra atividade;
- f) as tarefas são realmente necessárias? Se houver qualquer dúvida, deve-se anotar para discussão com nossos clientes.

Neste ponto, deve-se fazer todo o esforço para livrar-se da inércia, do “sempre foi feito assim, então deve continuar como está”, dos paradigmas que há anos condicionam a todos, dos tabus, e dar todo o espaço à criatividade, indo em busca

de idéias e conceitos novos. Se for o caso, deve-se sugerir mudar tudo! Esse é o conceito básico de *reengineering*, que recentemente vem ganhando cada vez mais força. Razão pela qual, é importante ressaltar-se que antes de sair mudando coisas, se deve saber onde estar e para onde se quer ir.

As respostas às perguntas acima deverão constituir uma lista de ações a analisar, que será vista mais adiante. Dependendo da definição dos itens 'a' a 'b' acima, a atividade em questão poderá até mesmo vir e ser eliminada.

Dando seqüência ao preenchimento da aludida análise de atividades, similarmente ao que já se fez com as entradas recebidas, lista-se os produtos, as saídas ou *outputs*, indicando para quem vai cada um deles, identificando-se, assim, os clientes - e a freqüência com que isso é feito. Assim, acaba-se de analisar o que, quem e quando. Resta, agora, definir os requisitos de qualidade que devem estar presentes no que foi identificado até aqui.

As perguntas agora são:

- a. Quais são os fatores críticos das entradas, processamento e saídas que podem impactar a melhoria contínua do processo?;
- b. Quando existirem "o que deve ser feito" para garantir que serão controlados?

Em relação às entradas, ou *inputs*, registra-se, dentre os relacionados na primeira parte, somente aqueles que apresentarem fatores críticos que devem ser obedecidos, sob pena de impacto negativo no trabalho, caso não sejam atendidos pelo fornecedor.

A parte reservada às saídas é similar à das já mencionadas entradas. Só que, no presente caso, indica-se como está sendo fornecido o produto ao cliente.

O passo seguinte é determinar quais os fatores críticos que merecem o estabelecimento de uma medida - indicador numérico - de qualidade. E, quando aplicável é viável um objetivo numérico de ser também indicado.

É importante ter em mente que se quer medidas de qualidade que realmente ajude a detectar oportunidades de melhoria de qualidade - poucas, porém, significativas e não muito supérfluas. Neste caso, um formulário de medida de qualidade deve ser preenchido, conforme tratado mais adiante.

Há casos em que a providência a ser tomada não é o estabelecimento de medidas de qualidade, mas sim a tomada de alguma nova ação ou a alteração de alguma prática ou procedimento em vigor. Este novo requisito deve ser anotado e uma data objetivo para sua implementação deve ser prevista.

Quando for indicada a adoção de uma medida - indicador numérico - de qualidade, ela deverá ser devidamente definida. Mesmo com este cuidado, deve-se estar preparados para dirimir futuros casos de mal-entendidos, de incompreensões.

Sempre que possível, o setor responsável pela atividade deve aferir a qualidade do que está fornecendo aos seus clientes, para alertá-los quando da ocorrência de desvios indesejáveis e até mesmo suspender a entrega de itens com desvio. Entretanto, às vezes isto não é possível, ou seria extremamente dispendioso. Nessa eventualidade, a aferição passa a ser feita pela atividade que apresentar as melhores condições para tal.

Após a identificação - nome - da medida, do setor que executa a atividade à qual ela se refere e do setor responsável pela sua apuração, vem sua definição. Entretanto, uma vez que se tratar de aferição da qualidade de outra atividade, isto deve ficar bem explicitado.

Assim, segue-se sua fórmula e, se for o caso, a indicação de qual o relatório que já tem essa informação, ou onde e como os elementos necessários devem ser obtidos.

Quando a criação de um novo formulário para a coleta de dados for necessária, uma cópia preenchida deve ser anexada. Neste caso, deve-se incluir um exemplo numérico, de preferência com dados reais.

A seguir, é necessária a indicação da freqüência da sua distribuição e dos destinatários dos resultados, bem como o prazo necessário para que a formatação formal seja preparada. Assim, uma aferição semanal com fechamento todas as sextas-feiras e com um dia útil de prazo significa que os resultados deverão ser distribuídos todas as terças-feiras. Naturalmente, o “gestor ditador” do processo e a chefia da atividade medida têm que constar sempre da lista de distribuição. O formulário termina com a identificação e dados para a localização do responsável pela apuração e distribuição da medida de qualidade.

Cada representante de atividade já fez a descrição de sua própria atividade, expôs suas necessidades em termos de qualidade e indicou medidas e ações que julga devam ser adotadas para melhorar continuamente a qualidade dos produtos ou serviços, de qualquer natureza, que entrega ou presta a seus clientes, sejam eles internos ou externos.

Aí cabe ao “gestor ditador” do processo promover uma série de reuniões em que participarão, em cada uma, ele próprio e os pares de fornecedores ou clientes identificados no fluxograma.

Cada indicação de que alguém fornece algo a alguém tem que ser analisada em conjunto, pelo “gestor ditador” do processo e pelos respectivos pares de fornecedor ou clientes.

Não cabe aqui se promover reuniões com todos os membros da equipe para analisar todas as relações fornecedor/cliente identificadas. Cada um reverá as relações das quais participa e a periodicidade do ciclo, e, assim, numa reunião geral todos serão informados de tudo o que houver sido concordado e quais serão os próximos passos.

As reuniões devem começar pela leitura, por parte do fornecedor, da descrição de sua atividade, das sugestões para medidas de qualidade e das ações a analisar. Atenção especial deve ser dada a todas as “necessidades” apontadas. Especialmente, no que diz respeito às “necessidades” das “saídas” do fornecedor, que devem coincidir com as “necessidades” das “entradas” do cliente. Deverá haver, também, consenso quanto às necessidades, às medidas de qualidade e as ações a analisar, bem como quanto aos objetivos numéricos das medidas de qualidade e datas, objetivo das ações a analisar.

Naturalmente, isto nem sempre ocorre. Assim, as partes, sob a mediação do “gestor ditador”, negociarão a melhor solução, tendo sempre em vista os objetivos do processo por inteiro e não seus objetivos setoriais específicos.

Na ocorrência de conflito ou da necessidade de recursos que o grupo não tenha condições de solucionar, o “gestor ditador” do processo deverá submeter o assunto aos níveis gerenciais superiores, para decisão e apoio. O “gestor ditador” deverá certificar-se de que seja estabelecida uma data para o início da apuração das medidas de qualidade definidas. Caso o grupo tenha autoridade e recursos, as ações a analisar, que forem julgadas úteis e viáveis, serão promovidas à condição de ações a implementar. Aquelas não enquadradas nesta condição continuarão na lista de ações a analisar.

Ao “gestor ditador” do processo cabe, também, assegurar que todos os itens, constantes de qualquer lista, tenham um padrinho e uma data prevista para solução. Uma lista de coisas a serem feitas, sem um nome e uma data associados a cada item, não passa de uma mera carta de intenções. Assim, a coletânea da documentação acima, acrescida dos resultados reais das medidas de qualidade e a atualização das listas de ações a analisar e a implementação constituem o manual do processo.

A partir daí, ninguém pode alterar o manual, sem a concordância do “gestor ditador” do processo. É que a responsabilidade de manter atualizado o manual mestre, do qual são tiradas as cópias para os componentes da equipe.

Com isto, é dada por terminada a fase de preparação do processo, passando-se para a sua operacionalização.

A operacionalização: A operacionalização de um processo começa com a apuração das medidas de qualidade e/ou com o trabalho sobre as ações de melhoria que foram concordadas nas reuniões entre fornecedores e clientes.

Já foi visto que o objetivo das medidas de qualidade é detectar oportunidades de melhoria. Assim, se uma medida é apresentada em porcentagem e o resultado real apurado indica 95%, tem-se um descumprimento, ou um desvio, de 5% em relação ao correspondente compromisso entre fornecedor e/ou cliente, que precisa ser eliminado.

Neste caso, cabe ao “gestor ditador” do processo assegurar-se de que todos os representantes estejam apurando suas medidas de qualidade conforme definidas, sem expurgos, nas datas concordadas e que, naturalmente, estejam providenciando para que as causas dos desvios estejam sendo identificadas, e que as ações corretivas e preventivas estejam sendo implementadas.

Para isso, a equipe de melhoria de qualidade deve ser treinada em técnicas de análise e solução de problemas, incluindo noções básicas de estatística, para que se possa, sem maiores sofisticacões, mas, com seriedade e persistência, continuar a busca da excelência.

Um alerta! O treinamento deve ser dosado, dado paulatinamente. Não adianta querer passar muita informação de uma só vez. Se o conteúdo de um determinado treinamento não for utilizado logo, a maior parte se perderá e haverá necessidade de reciclagem e reciclagem da reciclagem...

O importante é obter dados e trabalhá-los para que se possa entendê-los, determinar onde há oportunidades para a melhoria da qualidade, buscar as causas reais dos problemas e adotar as ações corretivas e preventivas aplicáveis, e persevera-los, começando tudo de novo.

Este é o caminho para a busca contínua da excelência.

Deve-se ressaltar que, em qualidade, talvez tão importante quanto a solução de um problema é a forma pela qual ele foi solucionado.

Se isso ocorreu “na base da experiência ou da intuição” do chefe ou de algum especialista mais antigo, há um grande risco de que o problema venha a se repetir, devido a alguma falha na determinação da causa real do problema, da solução empregada e/ou na sua implementação.

Há casos de seqüência e mais seqüências de “retrabalhos” em cima de um mesmo problema. Cada falha representa perda de tempo, dinheiro, desgaste interno na organização e externo diante do cliente e da comunidade em geral.

É muito mais seguro formarmos uma equipe de trabalho com aquele chefe ou especialista mais antigo, mas também com a participação de representantes daqueles que estão executando o trabalho hoje, de representantes dos fornecedores e clientes da atividade na qual o problema está sendo gerado, bem como de colegas que participem de outras atividades relacionadas com o problema, tais como as engenharias, sistemas de informação, auditoria.

Conhecendo-se as causas reais dos problemas detectados, hipóteses para as possíveis soluções devem ser ponderadas, seguindo raciocínio similar ao que se aplica para a escolha do processo, e as selecionadas devem ser detalhadas e testadas, antes de uma implementação generalizada.

Grupos de controle devem ser utilizados sempre que possível. Aí sim, estar-se-á praticando qualidade, que também implica melhoria com a participação ordenada, consciente e inteligente, de todos aqueles que podem e devem contribuir.

Se não se conseguir fazer uma determinada atividade atingir os objetivos concordados com os clientes, ela deve ser desdobrada. “A atividade de hoje pode ser o subprocesso de amanhã” e o procedimento similar ao descrito anteriormente deve ser aplicado, agora, a cada uma das novas atividades identificadas pelo desdobramento daquela atividade que estava tolhendo o progresso da proposta. Neste ponto, para que se tenha garantia quanto ao grau de controle que se pretende sobre o desempenho de cada atividade e do processo em geral, deve-se lançar mão de uma outra ferramenta estatística que são os gráficos, ou cartas de controle. Aqui, novamente, toda a equipe deve receber treinamento específico para poder aplicar bem a nova ferramenta.

2.4 O sistema gerencial

Cabe ao “gestor ditador” do processo acompanhar a evolução das medidas de qualidade e das ações selecionadas e ainda controlar sua migração de ações a analisar para implementar. Em suma, o “gestor ditador” do processo deve projetar, implementar e liderar um sistema gerencial que garanta o acompanhamento sistemático de todos os seus aspectos importantes. Além disso, para garantir a qualidade da implementação e da continuação do gerenciamento do processo, ele tem que garantir a permanente atenção dos níveis hierárquicos envolvidos. Tanto daqueles que participam diretamente do processo, quanto de seus superiores, conforme esquema a seguir relacionado.

No que diz respeito às reuniões para análise dos desvios, recomenda-se que tenham, basicamente, por objetivos:

- a) analisar os atrasos na emissão das medidas de qualidade e de desvios nos resultados;
- b) analisar os atrasos na avaliação ou implementação das ações de melhoria selecionadas pela equipe;
- c) verificar que todos os membros da equipe e quaisquer diretores, gerentes ou funcionários possam colaborar para a melhoria do andamento do processo;
- d) recomendar que durante o período de implementação do processo haja reuniões semanais; porém, quando a gerência do processo entrar em ritmo operacional, elas podem passar a mensais;
- e) estabelecer em torno de uma hora.

No caso do item 'b', necessário se faz frisar que os responsáveis pelos resultados das medidas e os padrinhos das ações a analisar e a implementar devem relatar, o mais objetivamente possível, os problemas que estão enfrentando; as providências que tomaram; quando o item deve voltar à normalidade e solicitar eventual auxílio adicional que se faça necessário.

Cabe ressaltar que, os responsáveis pelos resultados das medidas de qualidade e os padrinhos das ações a serem analisadas e implementadas devem relatar, o mais objetivamente possível, os problemas que estão enfrentando, as providências que tomaram, fornecendo uma previsão quanto às melhorias esperadas e solicitando eventual auxílio adicional que se faça necessário.

Quanto aos participantes: todos os membros da equipe e diretores, gerentes ou funcionários que possam colaborar para a melhoria do andamento do processo, bem como outras equipes que tenham colaborado com alguma melhoria devem ser convidadas a apresentar seus trabalhos; diretores não diretamente envolvidos com o processo também devem ser convidados, numa base rotativa; o presidente deve comparecer em base esporádica, principalmente se a reunião for tratar de algum evento marcante. Por outro lado, há que se tomar cuidado para que o número de convidados não venha a tumultuar a objetividade dos trabalhos. Deve ser considerada a participação temporária, isto é, os participantes convidados serão liberados, uma vez concluído o debate do assunto de seu interesse direto.

Além das participações mencionadas, o corpo diretivo da organização deve ser contínuo e formalmente colocado a par do andamento dos principais processos. Assim, mensalmente, os resultados das medidas mais significativas variarão de processo a processo, mas, como exemplo, pode ser citado o tempo total de processamento e a qualidade do produto final gerado pela última atividade, que devem ser distribuídos aos membros da administração superior. Por outro lado, para essa mesma administração, por intervalos do tipo três meses, devem ser apresentados, pelos respectivos “gestor ditador”, os principais fatos ocorridos e resultados obtidos pela equipe.

Todos os membros da equipe e outras pessoas que tenham colaborado com os trabalhos realizados devem estar presentes, para reconhecimento e, mais uma vez, sentirem a importância que a alta administração dedica àqueles processos.

Benefícios: Por conseguinte, por atuar em todo o processo, a Gerência de Processo eleva o patamar da qualidade também em áreas administrativas, promovendo sua migração da fase de inspeção final para a de garantia da qualidade.

Além de melhorias tangíveis como redução de erros, de prazos, custos e despesas, com impacto direto na lucratividade, esta metodologia desenvolve o espírito de equipe, ajuda a eliminar aqueles posicionamentos paroquiais, muitas vezes antagônicos até então, e promove a priorização dos objetivos gerais, em relação aos objetivos localizados, contribuindo, assim, de forma decisiva para a melhoria global da organização.

Processos sob controle permitem planejamentos e resultados muito mais confiáveis. Quanto vale isto?

A implementação de um Processo de Melhoria de Qualidade Total necessita de uma longa maturação até começar a mostrar os resultados palpáveis de que é capaz. Já a metodologia de Gerência de Processo, por atacar um problema específico e perfeitamente delimitado, pode proporcionar resultados em prazos bem menores. Trata-se, portanto, de uma inestimável ferramenta para atacar problemas críticos. Além disso, os resultados obtidos deverão ser utilizados no *marketing* interno do Processo de Melhoria de Qualidade Total.

Por tudo isto, a gerência de processo ganha, a cada dia, mais adeptos no mundo todo.

Segundo Porto (1995, p.27), “no contexto atual, as organizações buscam modificações processuais e estruturais que lhes permitam ser mais competitivas.

Dentre essas mudanças, um dos caminhos adotados é a modernização de seus sistemas, tanto gerenciais como produtivos, através da adoção de inovações, como o *just-in-time* (JIT).

O *just-in-time* busca a minimização dos estoques, produzindo no momento certo os bens e serviços demandados. Desta forma não precisa estocar materiais e nem os clientes ficarem esperando. As mercadorias e serviços são produzidos no momento certo e na quantidade certa.

Segundo Slack (1997, p.474), “o *just-in-time*, em seu aspecto mais básico, pode se tomar o conceito literal do JIT – o JIT significa produzir bens e serviços exatamente no momento que são necessários – não antes para que não se transformem em estoque, e não depois para que seus clientes não tenham que esperar”.

Ou seja, para Slack, o *just-in-time* consiste em produzir na hora certa, evitando o estoque desnecessário, sem deixar o cliente esperando.

Para Corrêa (1993, p.56), “o JIT é muito mais do que uma técnica ou um conjunto de técnicas de administração da produção, sendo considerado como uma completa “filosofia”, a qual inclui aspectos de administração de materiais, gestão da qualidade, arranjo físico, projeto do produto, organização do trabalho e gestão de recursos humanos”.

Enquanto Slack foca a definição do JIT na produção, quando diz que o JIT significa produzir no momento certo, Corrêa afirma que o JIT é muito mais que isto, que o JIT é uma filosofia que integra várias partes da organização, como a Administração de Materiais e a Gestão da Qualidade.

Ambos os autores trazem frases e termos que descrevem a abordagem JIT. Embora os termos não sejam idênticos, possuem basicamente o mesmo sentido, a exemplo dos seguintes termos de Slack (1997, p.474):

- a) manufatura de fluxo contínuo;
- b) manufatura de alto valor agregado;
- c) produção sem estoque;
- d) produção com pouco estoque;
- e) manufatura veloz;
- f) manufatura de tempo de ciclo reduzido.

Já Corrêa (1993, p.56) traz os seguintes termos:

- a) produção sem estoques;
- b) eliminação de desperdícios;
- c) manufatura de fluxo contínuo;
- d) esforço contínuo na resolução e problemas;
- e) melhoria contínua dos processos.

Assim, pode-se verificar que alguns termos são idênticos e que outros se complementam. O que significa dizer que, juntando os termos trazidos pelos dois autores, pode-se ter um conjunto de termos que muito bem caracteriza o JIT.

Quanto aos objetivos do JIT, os autores apresentam a mesma opinião. Assim é que, segundo Corrêa (1993, p.57) “o sistema JIT tem como objetivo fundamental a melhoria contínua do processo produtivo. A perseguição destes objetivos dá-se, através de um mecanismo de redução dos estoques, os quais tendem a camuflar problemas”. Por sua vez, Slack (1997, p.94) concorda com Corrêa, quando diz que “os bens e serviços são produzidos exatamente no momento em que são necessários, evitando os desperdícios, aprimorando a produtividade global”.

A filosofia do JIT está fundamentada em fazer as coisas simples, cada vez melhor e eliminando todos os desperdícios em cada passo do processo, sendo este movimento liderado pela Toyota.

Ainda, segundo Corrêa (1993, p.67) “o JIT considera um desperdício o hábito de produzir antecipadamente à demanda, para o caso de os produtos serem requisitados no futuro. A produção antecipada, isto é, maior do que o necessário no momento, provém, em geral, de problemas e restrições do processo produtivo, tais como: altos tempos de preparação de equipamentos, induzindo à produção de grandes lotes (...)”.

Por outro lado, para Slack (1997, p.63) “o desperdício é qualquer atividade que não agrega valor, devendo, portanto, ser evitado”. Da mesma forma, diz também o aludido autor “o tempo de espera também é um desperdício”. Sendo que, neste ponto, concorda com ele Corrêa (1993, p.18), quando afirma que “a sincronização do fluxo de trabalho e o balanceamento das linhas de produção contribuem para a eliminação deste tipo de desperdício”.

Merecem, igualmente, destaque as explicações de Salerno (1987, p.14), para quem o JIT possibilita ajuste constante entre pessoas, processos e máquinas. Porém, no momento anterior, a não-consciência de grupo fazia com que a preocupação com o resultado do trabalho não existisse ou, se existisse, fosse muito pequena, o que gerava a necessidade de constante controle do funcionamento da organização.

Portanto, em análise mais ampla, percebe-se que o sistema de produção passou por várias alterações, perdendo suas características tradicionais de maior flexibilidade.

O novo sistema de produção tem exigido o aumento de responsabilidade no trabalho por parte tanto dos colaboradores como da alta direção, além de maior maleabilidade no processo.

Assim, este novo desenho do sistema de produção aliado às alterações ocorridas no sistema de controle e às modificações nas atribuições das áreas de apoio à produção permite concluir que a estrutura organizacional de uma empresa assumirá novo desenho, após a adoção do JIT como inovação tecnológica no processo. O que significa dizer que, o JIT altera diretamente o sistema de controle organizacional, no presente caso, representado pelo controle sobre as pessoas, pelo controle do processo e pelo controle de qualidade.

O novo cenário econômico mundial, a criação de mercados comuns entre os países, a constante busca da qualidade e produtividade, clientes cada vez mais exigentes – talvez, por entenderem que o Código de Defesa do Consumidor deva

ser obedecido com maior rigor - são amostras do ambiente empresarial. Fazendo análise destas características e observando a onda cada vez maior de novas tendências administrativas, com os mais variados tipos de gestão, deduz-se que os sistemas de produção praticados no início do século passado e que possibilitaram aumento da produtividade tornaram-se, atualmente, limitados, não conseguindo responder às exigências cada vez maiores do mercado. Com base nestes sistemas de produção se formou uma força de trabalho sem habilidades genéricas, altamente especializada por conta da divisão do trabalho com o processo produtivo marcado pela falta de flexibilização, pela centralização das decisões e de um controle cada vez mais burocrático.

Com o objetivo de garantir a produtividade e a competitividade ante o mercado, as organizações obrigadas a procurar novas referências de qualidade, a se flexibilizarem cada vez mais, inovaram constantemente as gestões por elas utilizadas. Diante destas mudanças, torna-se necessário investir ainda mais no potencial humano mediante a aplicação de programas de treinamento, com a utilização de técnicas testadas e aprovadas noutras organizações, justamente para se obter melhores ganhos na produtividade e produzindo bens ou serviços com qualidade.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), o mecanismo de mudanças exige três elementos básicos como conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento pode ser conseguido através de treinamento, porém o conhecimento por si só constitui informações que se perdem em algum lugar do cérebro se não for devidamente assimilada. Isto significa que se precisa praticar continuamente o conhecimento de modo a ganhar a habilidade e assim assimilar de fato aquilo que se aprendeu. Já a vontade ou necessidade de mudar são praticadas com atitudes. Com estes três

componentes ativos a pessoa começa a proceder à mudança, adotando novos comportamentos, os quais são capazes de conduzir outras pessoas a adotarem estas mudanças.

A implantação de Programa de Qualidade nas organizações precisa promover mudanças e daí decorre a importância da aplicabilidade dos princípios de Kaizen – melhoria contínua - através da utilização dos **5 “S”** que pela simplicidade promove a quebra de resistência das pessoas ao programa, produzindo novos padrões de comportamento e propiciando o surgimento de um clima organizacional favorável à implantação da Qualidade Total.

2.5 Programa 5 “S”

O Programa **5 “S”**, por ser fácil de praticá-lo, pode ser adotado em qualquer tipo de organização, e os resultados são visíveis no curto prazo, como por exemplo, aumento da auto-estima, respeito ao semelhante, respeito ao meio ambiente e crescimento pessoal, além do mais não demandam investimentos significativos e beneficiam todas as pessoas envolvidas.

Para Osada (1972), torna-se importante que todos os componentes da organização participem do Programa 5 “S”. Na realidade, é o que as pessoas fazem diariamente para garantir que são capazes de realizar as tarefas com o máximo de eficiência. São aprimoramentos na forma de cuidarem das coisas para que não tenham que gastar demasiado tempo procurando-as. Enfatiza Campos (1992) que o

Programa 5 “S” deve atingir a todas as pessoas da empresa, do Presidente à última escala hierárquica.

O importante é identificar o Programa 5 “S”, que foram interpretados como ‘sensos’ não para manter o nome original, mas porque refletem melhor a idéia de profunda mudança comportamental. Na realidade, é de suma importância sentir a necessidade de fazer as coisas. Trata-se de um conjunto de cinco conceitos originários do Japão, os quais foram utilizados logo após a Segunda Guerra Mundial para combater a sujeira das fábricas e evitar os desperdícios dos materiais.

O termo 5 “S” é derivado de cinco palavras do idioma japonês:

a) Seiri

significa senso de organização, arrumação, utilização ou seleção. Refere-se a identificação, classificação e remanejamento dos recursos que são úteis ao fim desejado e objetiva estabelecer critérios para eliminar o desnecessário e tratar das causas de sujeira.

Benefícios: liberação de espaço para diversos fins; reaproveitamento de recursos; realocação de excesso de pessoal; desburocratização e redução de custos.

Como fazer: estabelecer um fluxograma de classificação de objetos e dados necessários (de uso constante – colocados mais próximo possível do local de trabalho; de uso ocasional – colocados um pouco afastados do local de trabalho; de uso raro – colocá-los longe do local de trabalho) e os desnecessários (sem uso potencial – vendê-los ou dispô-los imediatamente; potencialmente úteis ou valiosos

– transferi-los para onde forem úteis; que requeiram outro local especial – determinar o local); e persistir na educação à longo prazo.

Portanto, segundo Osada (1992), a chave para o gerenciamento pela estratificação eficiente é a habilidade de tomar decisões sobre a frequência de uso e garantir que as coisas estejam no seu devido lugar.

b) Seiton

Que quer dizer senso de classificação, arrumação ou ordenação, ou seja, definir ‘o que’ e ‘quando’ precisa para realizar a tarefa. Para tanto, arrumar o ambiente de trabalho, rever o layout e eliminar o tempo gasto procurando os objetos a serem manuseados.

Benefícios: economia de tempo; diminuição do cansaço físico por movimentação desnecessária.

Como fazer: os itens devem ser guardados de acordo com a frequência de uso: toda hora – no local de trabalho; todo dia – próximo ao local de trabalho; toda semana – almoxarifado; sem uso previsível – colocar à disposição.

Russomano (1995) destaca que a arrumação exige uma atitude participativa do pessoal da organização.

c) Seiso

Seiso (OSADA, 1992), Seison (LAPA, 1998) ou Seisson (OISHI, 1995) significa senso de limpeza, eliminar o lixo, a sujeira, os materiais estranhos e compreende que a limpeza funciona como inspeção.

Benefícios: bem estar pessoal; manutenção dos equipamentos; prevenção de acidentes e causar boa impressão nos clientes.

Como fazer: definir responsáveis por área e criar tabela de rodízio; educar para não sujar; elaborar listas de verificação de todos os pontos do equipamento que mereçam atenção especial durante a limpeza.

Segundo Osada (1992), a ênfase está na limpeza como forma de inspeção no asseio e na criação de um local de trabalho impecável. Este aspecto de limpeza é muito importante atualmente, pois existem equipamentos tecnológicos onde pequenos detalhes podem trazer consequências vitais no funcionamento.

d) Seiketsu

Refere-se a senso de saúde, asseio à higiene, ou seja, manter o ambiente organizado, arrumado e limpo, incluindo as pessoas e os relacionados a combater a poluição.

Benefícios: local de trabalho agradável; ausência de acidentes; colaboradores saudáveis e bem dispostos.

Como ter saúde: ter os 3" S" anteriores implementados; eliminar as fontes de perigo; manter excelentes condições de higiene nos banheiros e restaurantes; difundir material educativo sobre a saúde em geral.

Outra conotação está relacionada ao gerenciamento visual (fazer com que os objetos sejam visíveis à distância; colocar avisos em locais pertinentes; e fazer de forma que a sua utilização crie um local de trabalho novo e mais arrumado).

Portanto, Osada (1992) diz que uma medida a ser tomada para descobrir algo desorganizado é tornar as coisas transparentes.

e) Shitsuke

Se relaciona à auto-disciplina, ao compromisso, à educação, à participação total no desenvolvimento de bons hábitos, justamente para fazer naturalmente a coisa certa no momento certo. Em outras palavras, que os colaboradores estejam comprometidos com o cumprimento rigoroso dos padrões éticos, morais e técnicos. Segundo Osada (1992), ensinando a todos o que precisa ser feito e oferecendo treinamento, é possível acabar com os maus hábitos e incentivar os bons.

Benefícios: auto-inspeção e autocontrole; melhoria contínua a nível pessoal e organizacional.

Como desenvolver: compartilhar visão e valores; dar recompensa material e moral; educar para a criatividade; melhorar a comunicação; e treinar com paciência e persistência.

2.5.1 Implementação do Programa 5 “S”

Definido o responsável pelo Programa 5 “S”, a direção deve anunciar oficialmente a decisão de implementá-lo, isto deve ser feito utilizando uma carta aberta aos colaboradores, demonstrando o comprometimento e a liderança da cúpula administrativa em relação ao Programa 5 “S”.

3. METODOLOGIA

Este estudo tem por finalidade demonstrar que, existe um entendimento quase que generalizado, no sentido de que a proposta de adoção de qualquer programa de qualidade deve abranger, obrigatoriamente, as etapas de diagnóstico, planejamento, implementação e controle.

Desta forma, considerando-se, fundamentalmente, o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais adotados para se atingir o conhecimento, foram analisados os conceitos e a abrangência da expressão qualidade, observado, rigorosamente, o contexto conceitual dos programas objetos de estudo.

Para tanto, foram cuidadosamente analisadas as questões conceituais, as incertezas e sugestões para implementação da Qualidade Total como arma estratégica para a sobrevivência das empresas em um ambiente de constantes mudanças.

E assim, considerando-se, basicamente, o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais adotados para se atingir o conhecimento, foi procedida intensa análise bibliográfica, com especial atenção para o Programa 5 “S”, adotado neste estudo de caso.

Da mesma forma, por tratar-se de um estudo de caso, foi procedida a interrogação direta das pessoas cujo comportamento e atividades faziam-se necessário conhecer.

3.1 Método

Conforme Pasold (1999, p.87), “método é a base lógica da dinâmica da investigação científica. Ou seja, método é a forma lógico-comportamental-investigatória na qual se baseia o pesquisador para buscar os resultados que pretende alcançar”.

Assim, uma das bases lógicas para processar a operação investigatória científica consiste em pesquisar e identificar as partes de um fenômeno e colecioná-las de modo a ter uma percepção ou conclusão geral. Este é o denominado método indutivo.

Pasold (1999, p.84) afirma, ainda, que “para trabalhar com um ou mais métodos o pesquisador haverá de se valer de uma ou mais técnicas, ou seja, com um conjunto diferenciado de informações reunidas e acionadas em forma instrumental para realizar operações intelectuais ou físicas, sob o comando de uma ou mais bases lógicas investigatórias.”.

Portanto, utilizou-se o método indutivo, na condição de base lógico-investigatória, não por se tratar do método de menor complexidade, mas por se constituir na opção mais segura para a presente pesquisa que, evidenciada previamente, não exige lógica investigatória de mais complexidade.

Segundo Lakatos e Marconi (1986, p.46), “indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes

examinadas. Logo, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam”.

Necessário se faz frisar que, não pode deixar de ser assinalada a característica relacionada com o argumento indutivo, da mesma forma que o dedutivo, que, por sua vez, fundamenta-se em premissas.

Mas, se nos dedutivos premissas verdadeiras levam inevitavelmente a conclusões prováveis ou, no dizer de Cervo e Bervian (1978, p.25), “pode-se afirmar que as premissas de um argumento indutivo correto sustentam ou atribuem certa verossimilhança à sua conclusão. Assim, quando as premissas são verdadeiras, o melhor que se pode dizer é que a sua conclusão é, provavelmente, verdadeira”.

Logo, o método indutivo constitui-se em excelente opção, uma vez que são evidenciados na literatura disponível os diversos princípios e normas que disciplinam o tema.

Segundo Lakatos e Marconi (1986, p.47), “indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam”.

Nesse contexto, vale dizer que o método indutivo é a melhor opção, uma vez que as diretrizes e normas que disciplinam a ISO 9000, ordenadamente, contribuíram de forma decisiva para a análise sustentada.

3.2 Técnicas de Pesquisa

Para efeito de análise, a técnica de pesquisa adotada foi a bibliográfica e documental. Segundo Barros e Lehfeld (1986, p.38), “este tipo de pesquisa consiste no exame das produções humanas registradas em livros, artigos e outros documentos, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto assumido como tema de pesquisa”.

Já, para Salvador (1986, p.22), “a pesquisa bibliográfica realizada como um estudo independente e autônomo, isto é, desvinculado de pesquisa experimental, pode constituir-se tanto num estudo recapitulativo quanto num trabalho científico original”.

Lakatos e Marconi (1986, p.41), da mesma forma, também afirmam que, “ao contrário do que possa parecer, a bibliografia permite resolver não apenas problemas já conhecidos, mas também explorar novas áreas, nas quais os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente”.

Demo (1994, p.36), por sua vez, afirma que “a pesquisa teórica não perde sua relevância pelo fato de não implicar intervenção imediata na realidade, porque seu papel é decisivo para construir condições básicas de intervenção”.

Carraher (1983, p.101) enfatiza que “precisamos examinar conceitos porque eles são tijolos com os quais construímos nossas idéias, os elementos básicos com que elaboramos argumentos, tiramos conclusões, apresentamos os frutos de nosso pensamento aos outros”. E, concluindo diz: “na verdade, a

solidez de nossas idéias depende dos conceitos que escolhemos para organizá-las”.

E assim, este estudo sem limitar-se à recapitulação, contribui para a definição de procedimentos inerentes à adoção de um programa de qualidade. Por isso, busca-se demonstrar, empiricamente, a estratégia de adoção da Qualidade Total, seguindo as etapas de diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação através do gerenciamento participativo.

Dentro desse contexto, cabe enquadrar, também, a presente pesquisa no gênero metodológico, pois, segundo preceitua Demo (1994, p.19), “a pesquisa metodológica tem conotação educativa importante, à medida que incute no pesquisador a atitude irrestrita, lógica e democrática, que a inovação científica supõe e dela sobrevive”.

Por fim, cabe ressaltar que o enfoque conceitual sobre os procedimentos inerentes à importância, planejamento e controle da Qualidade Total está fundamentado nas normas que compõem o Programa 5 “S”, com vistas à obtenção da certificação ISO 9000.

3.3 Perguntas de Pesquisa

O conceito de qualidade mudou consideravelmente durante os últimos anos. A percepção dessas mudanças tem sido compartilhada não só pelos dirigentes, mas, sobretudo, pelos colaboradores, para os quais agora as empresas

são mais controladas e mais produtivas. Atualmente, a qualidade abrange elementos tão diferenciados, como a melhoria da vida no trabalho, a promoção da diversificação de funções, melhoria das condições ambientais, facilitação do comércio e realce da competitividade. Por outro lado, é sabido que programas de qualidade atingem objetivos satisfatórios somente quando contagiam todos na organização.

Razão pela qual devem começar com a liderança sem, contudo, deixar de envolver aqueles que, de uma forma ou de outra, colaboram com a organização.

Assim sendo, pretende-se com este estudo responder aos seguintes problemas de pesquisa:

Quais são as variáveis essenciais que fundamentam e disciplinam a implantação de um Programa de Qualidade, com vistas à obtenção da certificação da ISO 9000?

Qual a sua relevância para a organização Capitão Gourmet?

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados na Empresa pesquisada. A coleta de dados, para efeito de apuração do grau de satisfação e importância das pessoas em relação à empresa e ao Programa de Qualidade Total, corresponde às informações prestadas em oitenta e dois questionários de um total de cem. Os gráficos foram elaborados com base no questionário apresentado aos colaboradores da empresa, com base nas perguntas que seguem.

A Empresa Capitão Gourmet - Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.(Capitão Gourmet) fundada em outubro de 1990, em Florianópolis – SC, tem por missão “satisfazer os clientes externos e internos, contribuindo para o bem estar social, através da qualidade dos seus produtos/serviços e o melhoramento contínuo da qualidade de vida das pessoas”.

A Empresa iniciou suas atividades como restaurante, bar e *rôtisserie* com um serviço de *buffet* localizado na rua Lauro Linhares, 600, no bairro Trindade, tendo como sócios Murilo de Souza Naspolini e João Batista Cardoso.

Entre outubro de 1990 e março de 1992, a Empresa limitou-se a trabalhar como restaurante/*rôtisserie*. Em abril de 1992, foi aberta a primeira filial no centro de Florianópolis. No início eram comercializadas pizzas em fatias, com o nome fantasia de “pizzabox”. A idéia da venda de pizza em fatias não deu certo e para fazer concorrência a outra empresa que vendia pastéis, surgiu então a idéia do **Kalzone**, que é uma pizza fechada; aliás, uma descoberta de um novo nicho de mercado até então inexplorado em Santa Catarina. No início, a produção era feita no local, em um

reduzido espaço no *mezzanino*. No primeiro dia, foram vendidos sete calzones. Nos meses subseqüentes, a produção foi aumentando paulatinamente, até que o espaço não foi mais suficiente, ocasionando a sua transferência para a matriz (Restaurante Capitão Gourmet) em meados de 1993.

No primeiro trimestre de 1994, foi aberta a loja 3, (concebida como modelo padrão para uma futura rede de lojas), também no centro de Florianópolis. Naquele instante, a logomarca “Mini Kalzone” foi criada e o produto passou a ser adotado. Vale lembrar que o “**K**” do Mini Kalzone é proposital, concebido como elemento diferencial em relação ao **calzone** típico italiano. Daí em diante, a produção foi aumentando e novas lojas foram abertas e, hoje, a empresa conta com mais dezessete filiais, sendo: onze em Santa Catarina, cinco em Fortaleza – CE e uma em Porto Alegre – RS.

A estratégia de crescimento prevê, a curto prazo, a abertura de várias lojas (franquias) nas cidades onde já existem operações “Mini Kalzone” e, posteriormente, nos estados vizinhos.

O sucesso da Empresa Capitão Gourmet evidentemente não se resume aos fatos descritos nesse rápido histórico, mas sim na constante busca diária do aperfeiçoamento e melhoria contínua da qualidade e dos métodos de trabalho, na organização interna da sua estrutura, nas ações de *marketing* e na busca da satisfação plena dos seus clientes internos e externos.

Atualmente a Empresa conta, no seu quadro efetivo, com aproximadamente cem funcionários-colaboradores, divididos em cargos de gerência, supervisores, administração, produção, atendimento (balcão) e serviços gerais.

A particularidade da Empresa está em manter a parceria do funcionário-colaborador com o comprometimento da qualidade do negócio que se faz presente ao ser distribuído 5% do lucro auferido em cada loja. Tal rateio é realizado da seguinte forma: 2,5% para o gerente e 2,5% divididos entre os demais colaboradores.

Necessário se faz frisar que devido aos elevados custos operacionais, relacionados com determinadas técnicas de avaliação de qualidade, a Empresa optou por procedimentos de avaliação de menor custo, a exemplo, do Programa 5 "S".

4.1 Análise dos Dados

Os dados abaixo foram tabulados com base em um questionário aplicado aos funcionários da empresa Capitão Gourmet (VER APÊNDICE).

4.1.1 Gestão Participativa

a) *liberdade para tomar decisões;*

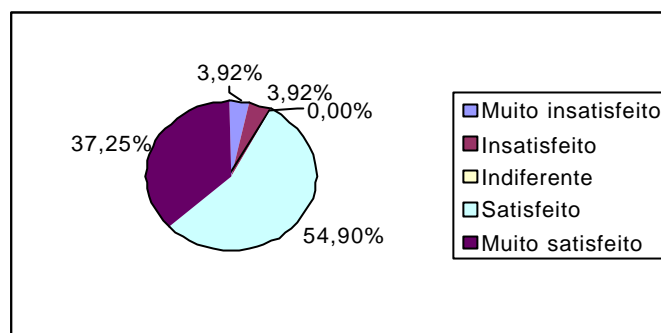


Figura 1 - Gráfico Satisfação

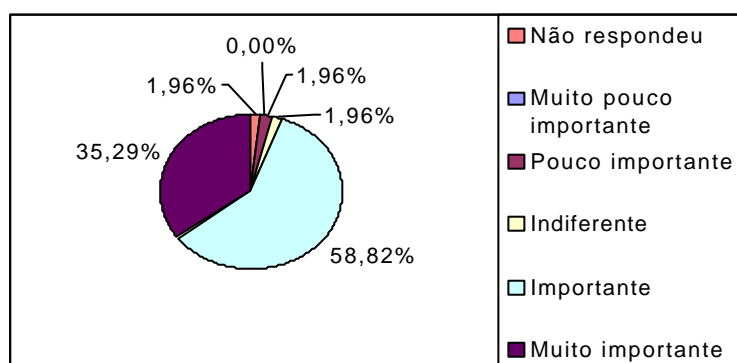


Figura 2 - Gráfico Importância

O gráfico 1 mostra que a maioria dos respondentes (54,90%) está satisfeita com a liberdade para tomar decisões necessárias para o cumprimento das tarefas. Considerando a proporção de muito satisfeitos (37,25%), pode-se afirmar que os funcionários conseguem cumprir suas tarefas com autonomia. Este fator é apontado pela maior parte dos entrevistados (94,11%).

b) Oportunidade de opinar;

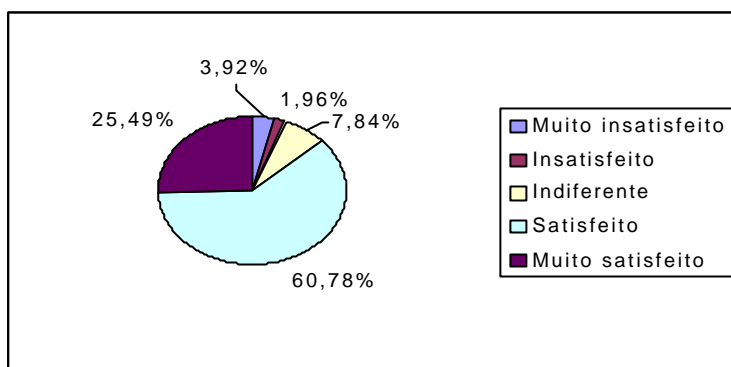


Figura 3 - Gráfico Satisfação

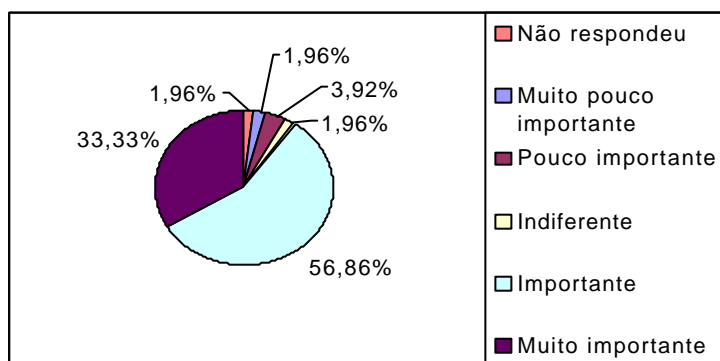


Figura 4 – Gráfico Importância

Com relação à oportunidade de opinar sobre assuntos importantes que afetam o trabalho, os empregados mostraram que estão satisfeitos na proporção de 60,78% e muito satisfeitos em 25,49%. O gráfico 4 indica que a grande maioria (90,19%) respondeu que este item é importante ou muito importante.

c) *Estímulo da chefia;*

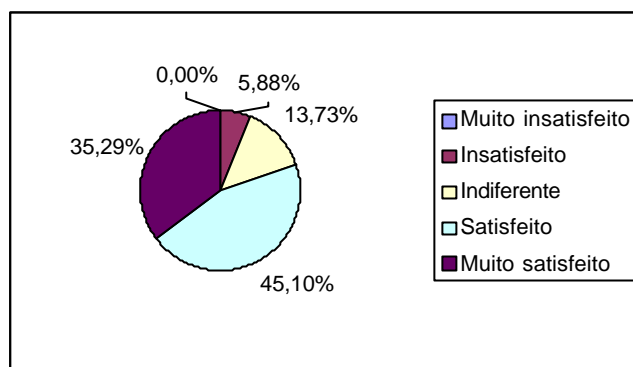


Figura 5 - Gráfico Satisfação

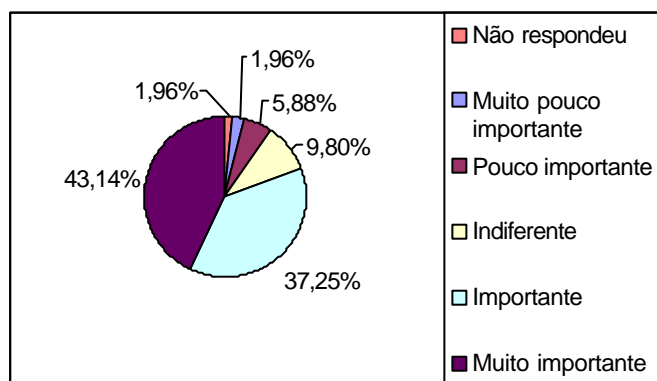


Figura 6 - Gráfico Importância

Os dados apresentaram a maior parte dos entrevistados (80,39%) satisfeitos ou muito satisfeitos com o estímulo da chefia na participação do planejamento das atividades e solução de problemas. Cabe ressaltar o percentual de 13,73% de indiferentes. Com relação à importância deste item, na percepção dos entrevistados é muito importante para 43,14% e importante para 37,25%.

d) Reconhecimento e valorização pelo meu chefe imediato;

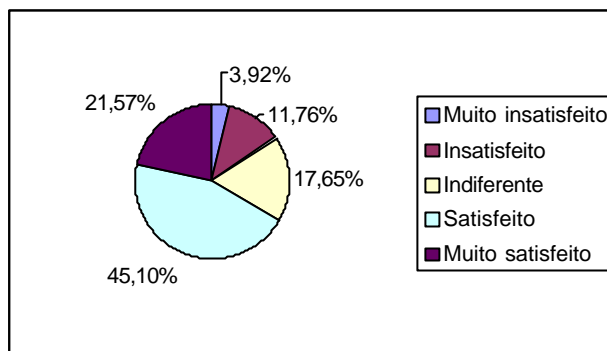


Figura 7 - Gráfico Satisfação

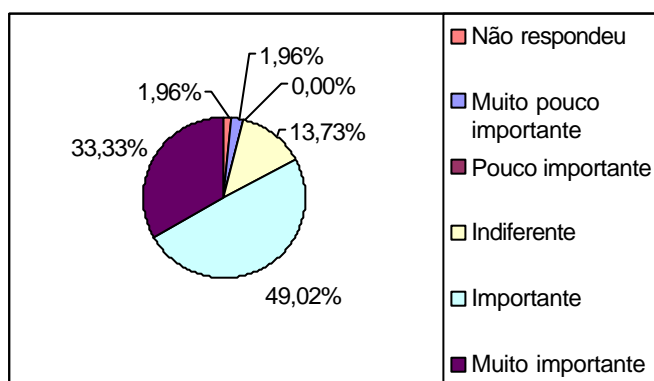


Figura 8 - Gráfico Importância

No gráfico 8 observa-se que 21,57% dos entrevistados estão muito satisfeitos e 45,10% estão satisfeitos com o reconhecimento e valorização dado pela chefia imediata. Os índices de indiferentes (17,65%) e insatisfeitos (11,76%) mostram que existem problemas neste item. A observação do gráfico 8 permite afirmar que a absoluta maioria (82,35%) considera esta característica importante ou muito importante.

e) Aceitação de críticas e sugestões dos subordinados.

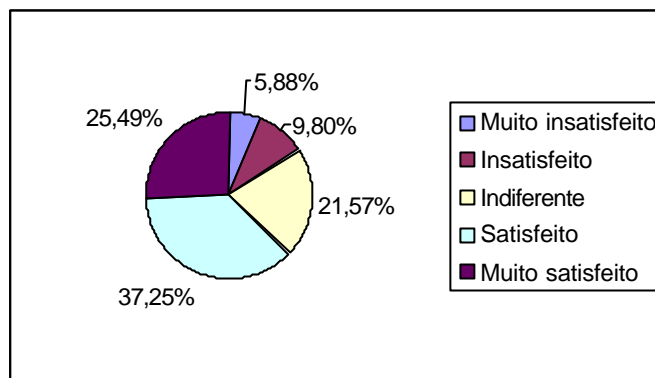


Figura 9 - Gráfico Satisfação

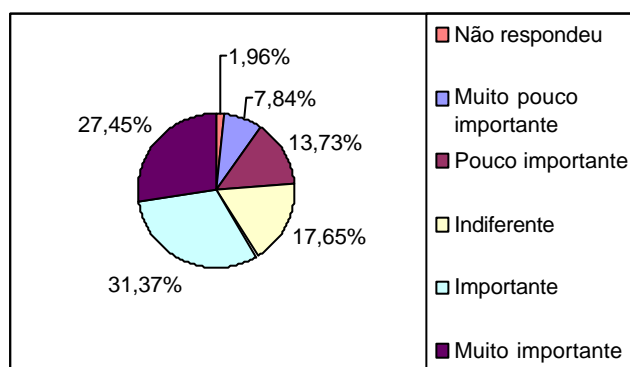


Figura 10 - Gráfico Importância

A observação sobre a aceitação de críticas e sugestões por parte do chefe imediato indica que a maior parte dos entrevistados está satisfeita, sendo que 25,49% consideram-se muito satisfeitos e 37,25% satisfeitos. O número de indiferentes neste item foi elevado, alcançando 21,57% do total de respondentes. O gráfico 10 mostra que 58,82% dos funcionários consideram este item como importante ou muito importante. No entanto, é interessante notar que uma significativa parcela (13,73%) dá pouca importância para a possibilidade de criticar e dar sugestões ao chefe imediato. Além disto, os indiferentes a esta característica perfazem 17,65% do total.

4.1.2 Padronização

a) *Informações necessárias para desempenhar o trabalho;*

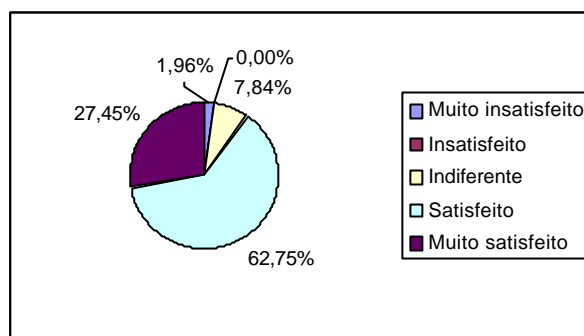


Figura 11 - Gráfico Satisfação

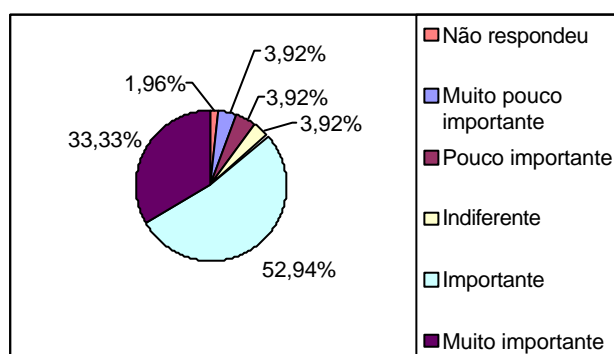


Figura 12 - Gráfico Importância

O gráfico 11 apresenta o grau de satisfação dos funcionários com relação à posse de informações necessárias para o bom desempenho do trabalho. Os entrevistados responderam que estão muito satisfeitos em 27,45% das vezes e satisfeitos em 62,75%. A importância dada pelos funcionários a este tópico pode ser considerada alta, uma vez que alcança 86,27% somando-se às respostas importante e muito importante.

b) Clareza e objetividade das informações recebidas;

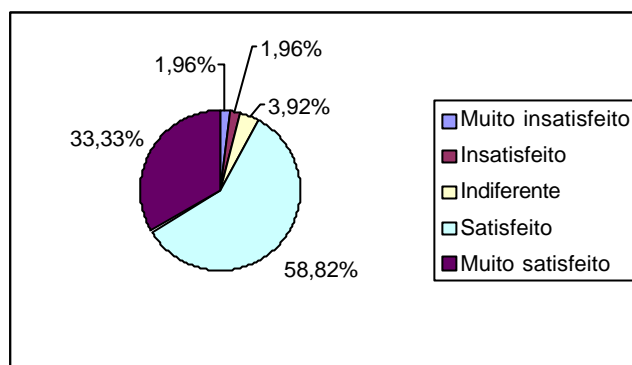


Figura 13 - Gráfico Satisfação

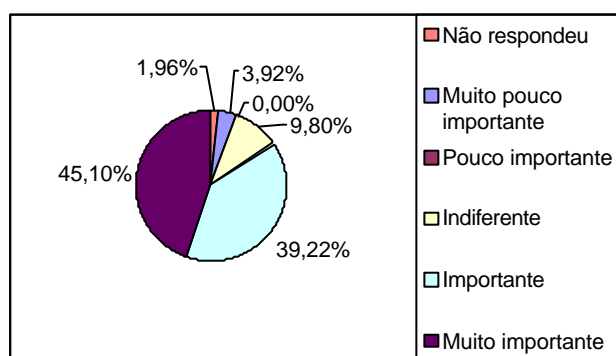


Figura 14 - Gráfico Importância

Com relação ao recebimento de informações claras e objetivas vindas da empresa, os entrevistados consideram-se muito satisfeitos em 33,33% dos casos e satisfeitos em 58,82%. A importância dada a este item é grande, considerando que 45,10% dos funcionários responderam muito importante a questão e 39,22% responderam importante.

c) *Definição clara do trabalho;*

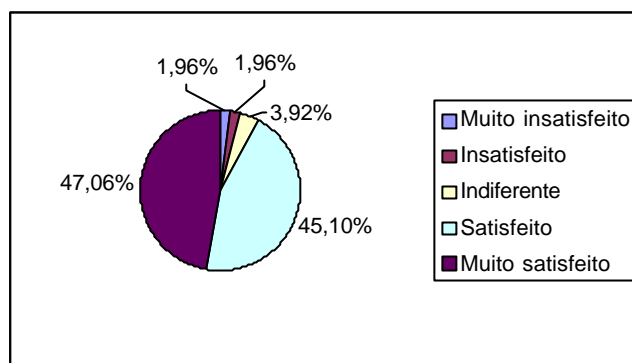


Figura 15 - Gráfico Satisfação

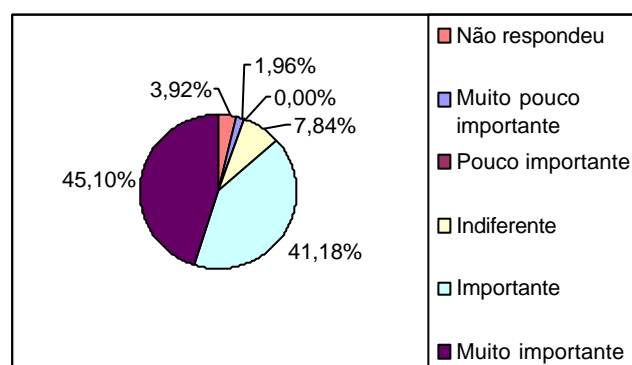


Figura 16 - Gráfico Importância

Os gráficos 15 e 16 apresentam as respostas dos funcionários na pergunta sobre a boa definição do trabalho desempenhado, indicando satisfação e importância, respectivamente. Dos entrevistados, 47,06% consideram-se muito satisfeitos e 45,10% estão satisfeitos, sendo que 86,28% apontam este fator como importante ou muito importante.

d) Clareza dos padrões do setor;

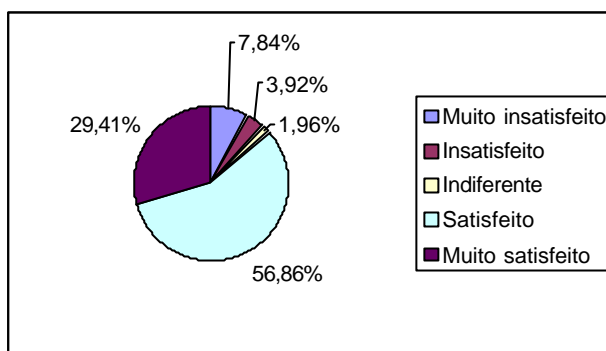


Figura 17 - Gráfico Satisfação

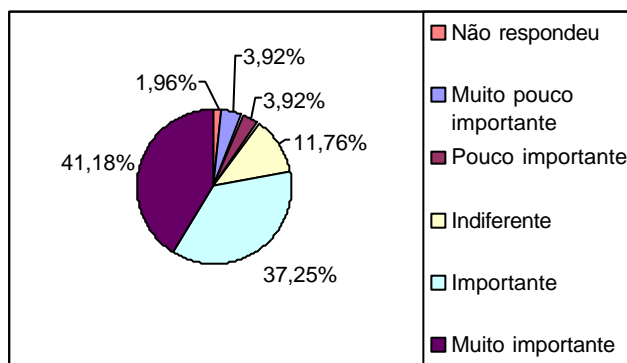


Figura 18 - Gráfico Importância

As respostas dos funcionários sobre a clareza nos padrões do setor mostraram que 29,41% estão muito satisfeitos e 56,86% satisfeitos. Com relação à importância, os entrevistados responderam muito importante em 41,18% das vezes e importante em 37,25%. Cabe registrar que 11,76% responderam ser indiferentes à importância deste item.

e) Atualização das tarefas.

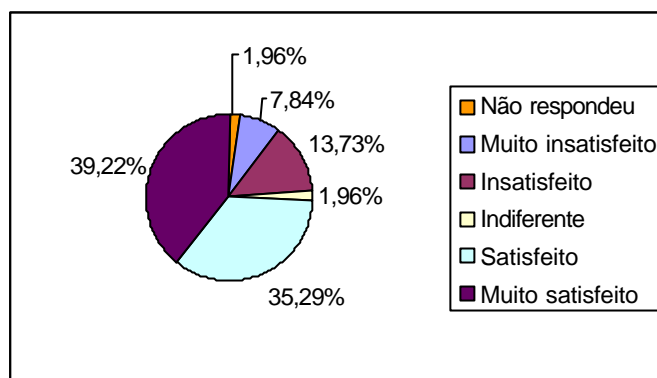


Figura 19 - Gráfico Satisfação

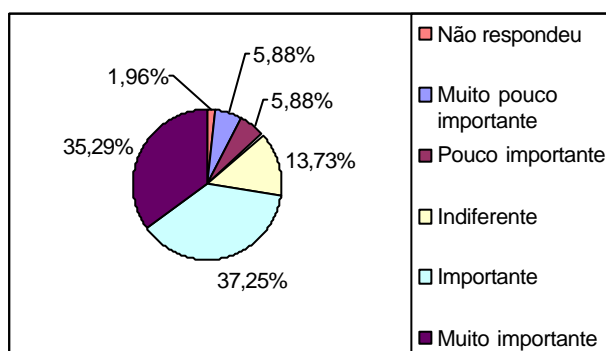


Figura 20 - Gráfico Importância

Os gráficos 19 e 20 indicam as opiniões sobre a satisfação e a importância relacionadas com a atualização contínua das tarefas. A maior parcela dos funcionários (39,22%) apontou estar muito satisfeita com esta característica. Para 35,29% dos entrevistados a resposta foi satisfeito, enquanto 13,73% disseram estar insatisfeitos com a atualização das tarefas. A maioria das pessoas (72,54%) respondeu que considerava este item muito importante ou importante.

4.1.3 Gerenciamento de Rotina

a) Programação do trabalho;

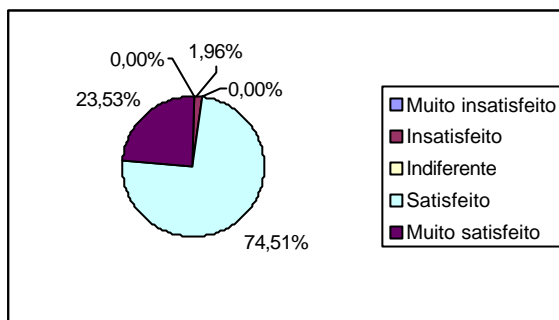


Figura 21 - Gráfico Satisfação

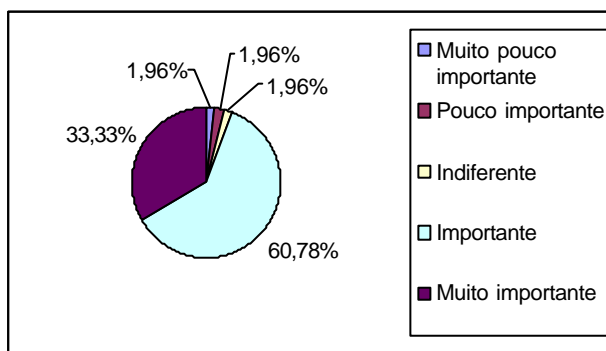


Figura 22 - Gráfico Importância

O item sobre o trabalho transcorrer normalmente conforme o programado foi considerado satisfatório pela maioria dos entrevistados, perfazendo um total de 74,51%. A este resultado pode ser acrescido o percentual de 23,53% de pessoas que se consideram muito satisfeitas. Desta forma, a programação do trabalho pode ser considerada bem ajustada com as características da empresa e dos funcionários. Cabe ressaltar que a maioria (60,78%) dos questionados sobre esta característica afirmou que é importante e 33,33% muito importante.

b) *Conhecimento das responsabilidades;*

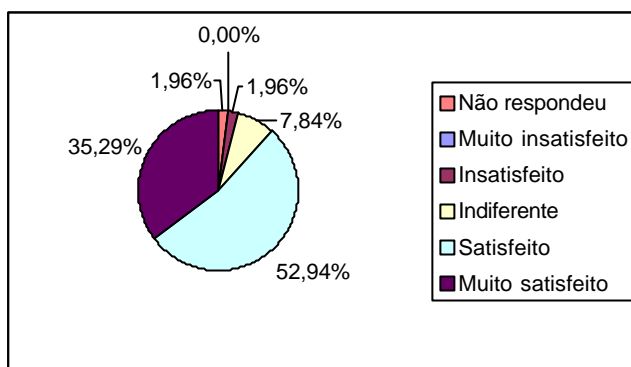


Figura 23 - Gráfico Satisfação

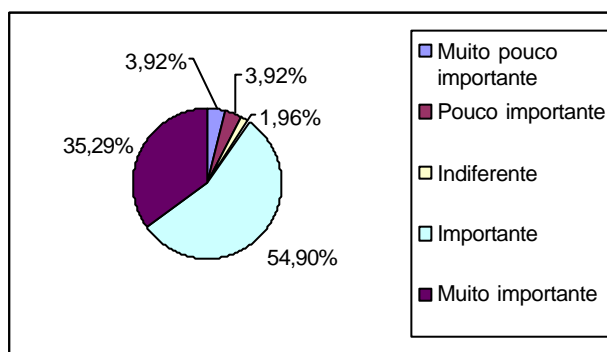


Figura 24 - Gráfico Importância

A informação sobre as responsabilidades de cada funcionário é considerada muito importante por 35,29% dos entrevistados e importante por 54,90%. Os funcionários que responderam a este item da pesquisa consideram-se muito satisfeitos em 35,29% dos casos e satisfeitos em 52,94%.

c) Conhecimento das metas do setor;

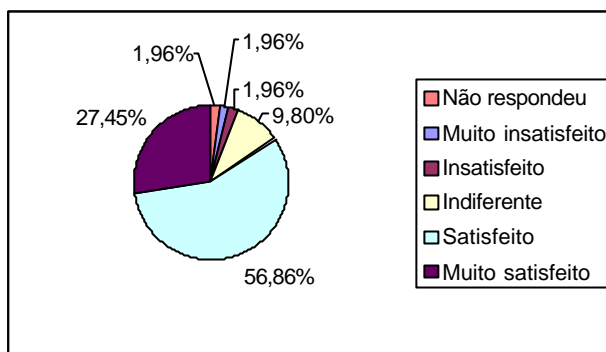


Figura 25 - Gráfico Satisfação

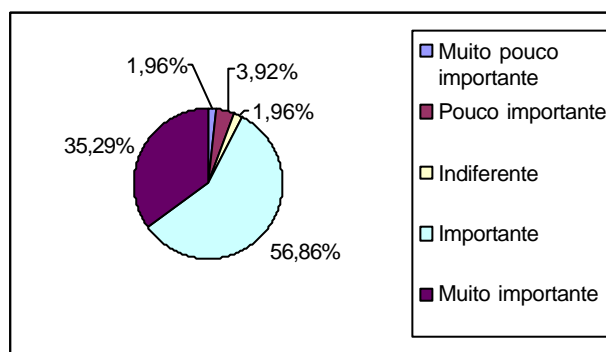


Figura 26 - Gráfico Importância

Os entrevistados afirmaram que estão muito satisfeitos com a informação sobre as metas para o setor, perfazendo um total de 27,45%. A porcentagem para os que se consideram satisfeitos alcançou 56,86%, demonstrando uma satisfação bastante positiva em relação a este fator. Pode ser ressaltado o percentual de 9,80% de funcionários que se dizem indiferentes à informação das metas. Em relação à importância deste item, 92,15% consideram-no muito importante (35,29%) ou importante (56,86%).

d) *Conhecimento dos resultados do serviço;*

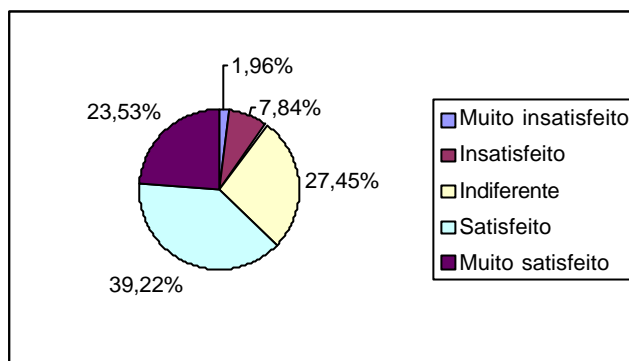


Figura 27 - Gráfico Satisfação

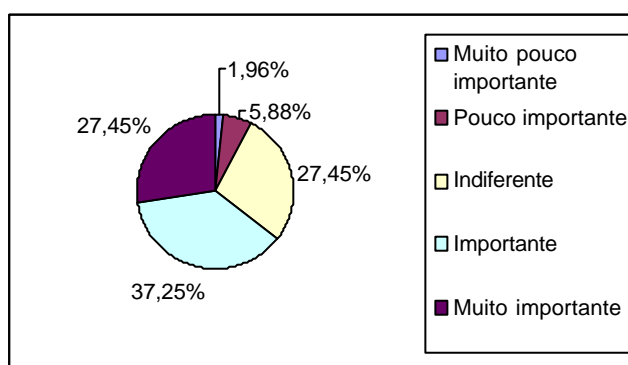


Figura 28 - Gráfico Importância

O repasse das informações sobre os resultados do serviço aos funcionários é considerado satisfatório ou muito satisfatório para 62,75% dos pesquisados. O que deve ser ressaltado é a porcentagem de funcionários alheios ou indiferentes a este tópico, alcançando 27,45% das respostas. Os resultados sobre a importância mostraram que os funcionários consideram este aspecto muito importante em 27,45% e importante em 37,25% dos casos. No quesito importância o percentual de indiferentes se repetiu, chegando a 27,45%.

e) *Conhecimento dos resultados da empresa.*

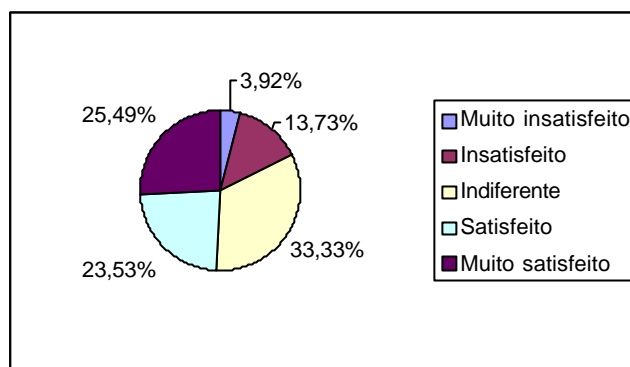


Figura 29 - Gráfico Satisfação

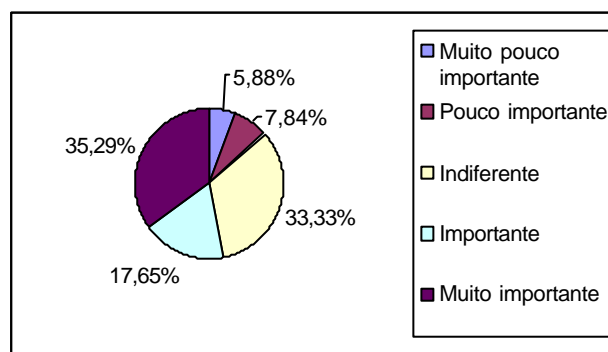


Figura 30 - Gráfico Importância

O gráfico 39 mostra as respostas sobre a satisfação dos funcionários quanto à informação dos resultados. Os dados indicam que 25,49% dos entrevistados estão muito satisfeitos. Deve ser observado que 33,33% dos funcionários são indiferentes a este aspecto e 3,92% dizem-se muito insatisfeitos. No gráfico 40 estão as respostas sobre a importância deste item para os funcionários, sendo que os que consideram muito importante saber sobre os resultados alcançou 35,29% e 17,65%, respectivamente. O percentual de indiferentes foi de 33,33%, além de 13,72% de pessoas que disseram ser pouco ou muito pouco importante.

4.1.4 Recursos Humanos

a) *Salário recebido;*

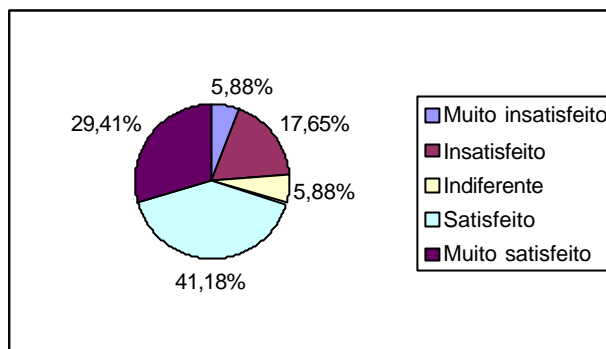


Figura 31 - Gráfico Satisfação

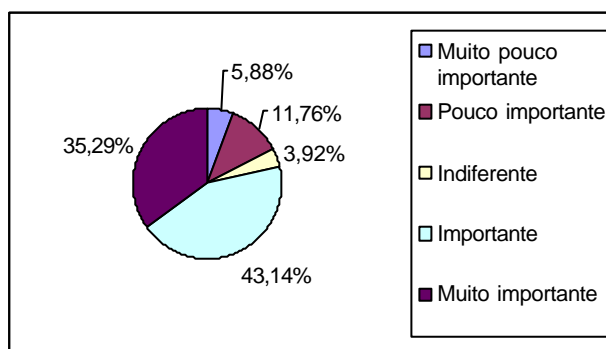


Figura 32 - Gráfico Importância

A satisfação dos funcionários em relação a receber um salário justo que atenda às necessidades financeiras pode ser considerada positiva. O percentual de entrevistados que afirmaram estar muito satisfeitos foi de 29,14% e dos que se disseram insatisfeitos foi 17,65%. Quanto à importância deste item, as respostas tiveram a seguinte distribuição: muito importante – 35,29%, importante – 43,14%, indiferente – 3,92%, pouco importante – 11,76%, muito pouco importante – 5,88%.

b) Benefícios que a empresa oferece;

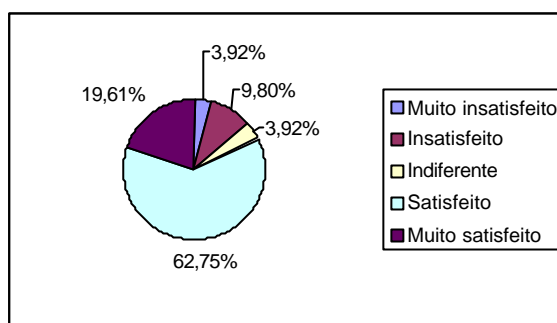


Figura 33 - Gráfico Satisfação

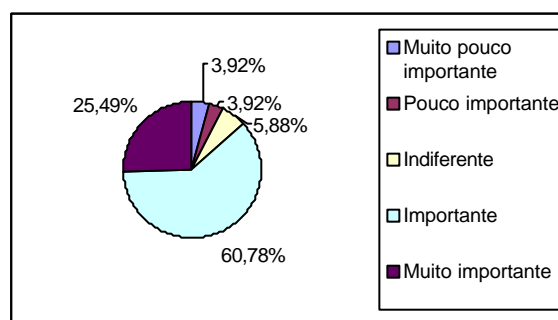


Figura 34 - Gráfico Importância

Os dados coletados na pesquisa mostraram que os funcionários em sua maioria (82,36%), consideram-se muito satisfeitos ou satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa, atendendo as suas necessidades. Os entrevistados que afirmaram estar insatisfeitos ou muito insatisfeitos perfazem um total de 9,80% e 3,92%, respectivamente, além dos indiferentes que são 3,92%. A importância deste item para os funcionários é alta, sendo que 25,49% o classificam como muito importante e 60,78% como importante. Os indiferentes alcançam 5,88% do total e os que dizem ser pouco importante ou muito pouco importante somam 7,84%.

c) *Estabilidade e segurança no emprego;*

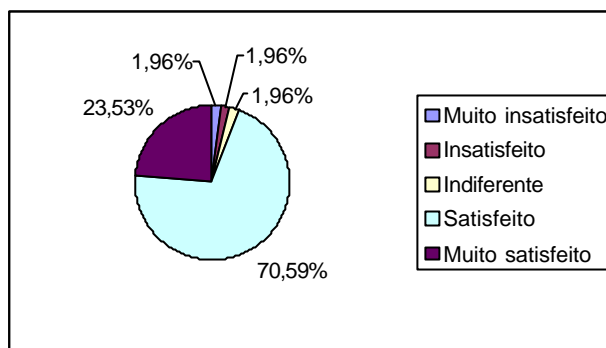


Figura 35 - Gráfico Satisfação

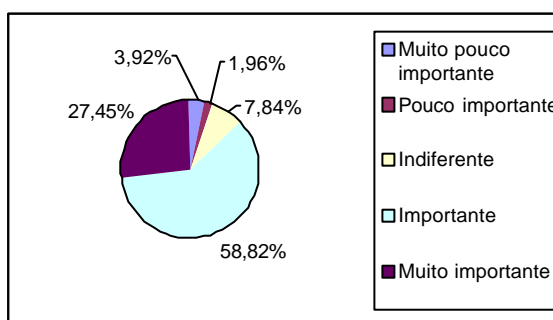


Figura 36 - Gráfico Importância

Os dados da pesquisa apresentaram que a satisfação dos entrevistados com a estabilidade no emprego oferecida pela empresa é positiva. O percentual de funcionários muito satisfeitos alcançou 23,53% e de satisfeitos 70,59%. A importância deste item também pode ser considerada alta, pois as classificações muito importante e importante perfazem 27,45% e 58,82% do total, respectivamente.

d) *Sentimento de aceitação no serviço;*

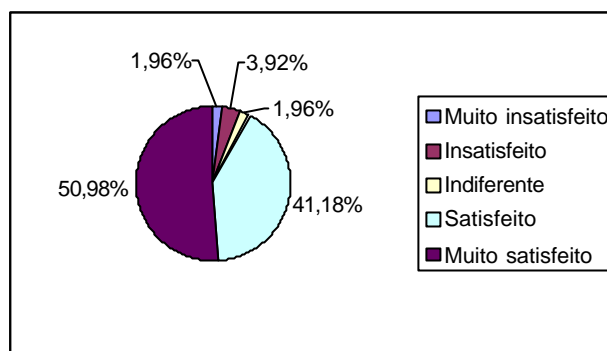


Figura 37 - Gráfico Satisfação

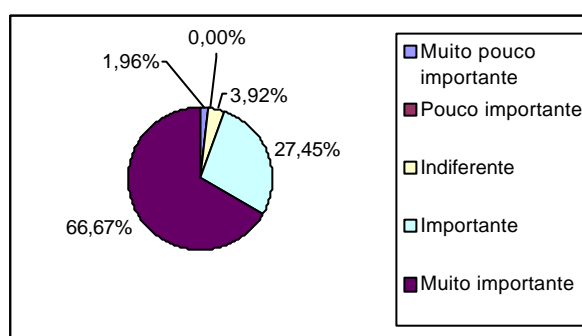


Figura 38 - Gráfico Importância

A avaliação dos entrevistados sobre a aceitação e acolhida por parte do grupo pode ser destacada como muito positiva, na qual os que se consideram muito satisfeitos são 50,98% do total. Além destes, outros 41,18% estão satisfeitos com o grupo. A avaliação da importância merece maior destaque, pois 66,67% disseram que este quesito é muito importante e 27,45% afirmam que é importante, somando 94,12% do total.

e) Realização ao desempenhar as tarefas.

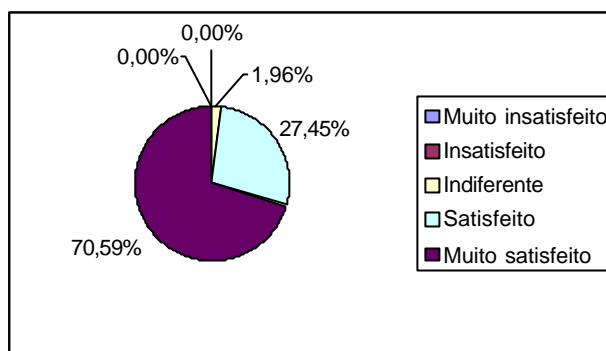


Figura 39 - Satisfação

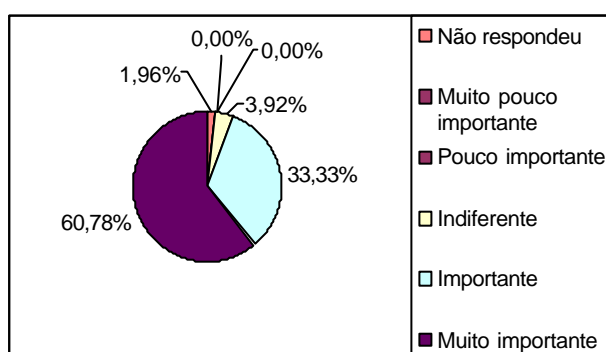


Figura 40 - Importância

A pesquisa demonstrou que os funcionários sentem-se realizados ao desempenhar as tarefas. O percentual de muito satisfeitos alcançou 70,59% e de satisfeitos chegou a 27,45%, ressaltando que inexisteram insatisfeitos e muito insatisfeitos. Também deve ser ressaltada a grande importância deste item, na qual os percentuais foram de 60,78% e 33,33% para muito importante e importante, respectivamente. Neste item também não existiu uma avaliação negativa, apenas 1,96% dos entrevistados não respondeu esta pergunta.

4.1.5 Sistema 5 “S”

a) Disponho do material e equipamento necessários;

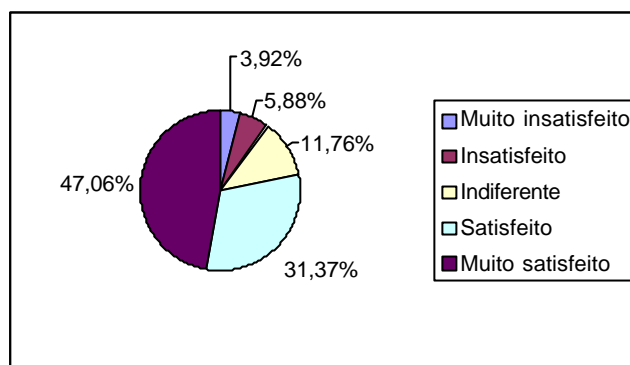


Figura 41 - Gráfico Satisfação

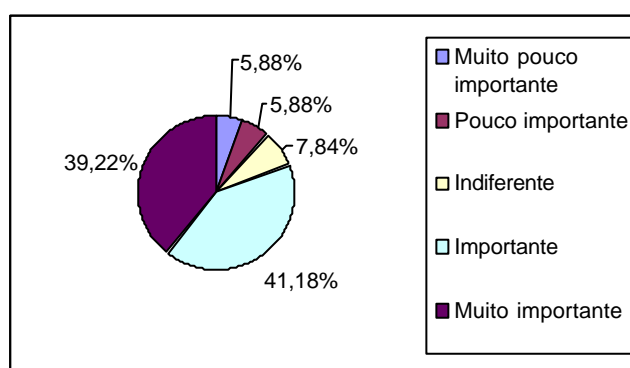


Figura 42 - Gráfico Importância

Os dados da pesquisa apresentaram que 47,06% dos funcionários estão muito satisfeitos e 31,37% estão satisfeitos por terem à disposição todo o material e equipamento necessário para o desenvolvimento do trabalho. De todos os entrevistados, 11,76% disseram ser indiferentes a este aspecto. Quanto ao quesito importância, 80,40% das pessoas disseram ser muito importante ou importante, sendo 39,22% e 41,18% as porcentagens, respectivamente.

b) Organização do setor;

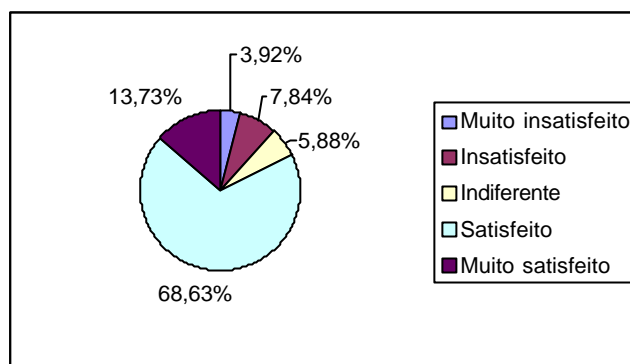


Figura 43 - Gráfico Satisfação

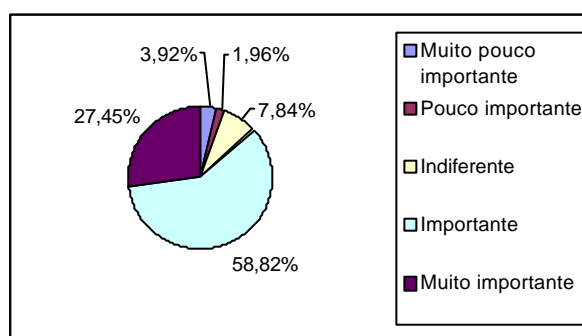


Figura 44 - Gráfico Importância

O gráfico 24 mostra as respostas sobre a satisfação dos funcionários com as boas condições de organização do setor. O percentual de muito satisfeitos alcançou 13,73% e de satisfeitos 68,63%. No gráfico 24 os resultados mostram que 27,45% dos entrevistados consideram esta característica muito importante e 58,82% a classificam como importante.

c) Condições de limpeza do setor;

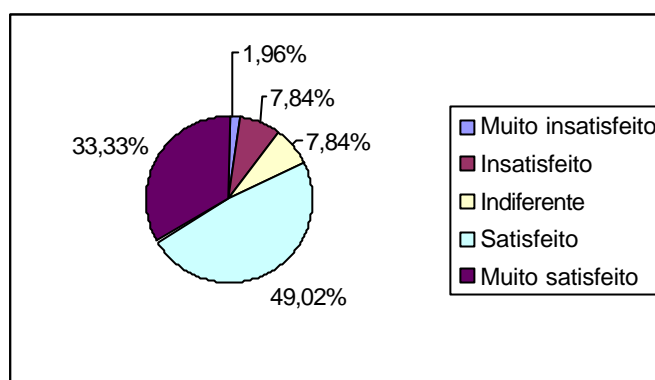


Figura 45 - Gráfico Satisfação

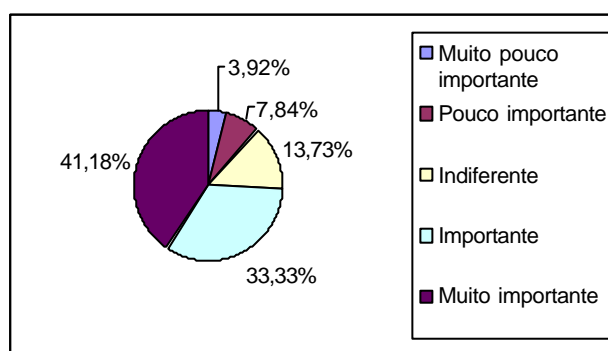


Figura 46 - Gráfico Importância

Este item avalia a satisfação dos funcionários com as condições de limpeza do setor em que trabalha. O gráfico 25 indica 33,33% de entrevistados muito satisfeitos e 49,02% satisfeitos. A importância das condições de limpeza é demonstrada pelos 41,18% e 33,33% de pessoas que as consideram muito importantes ou importantes. De modo geral, as condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ex.: iluminação, ventilação).

d) *Condições físicas de trabalho;*

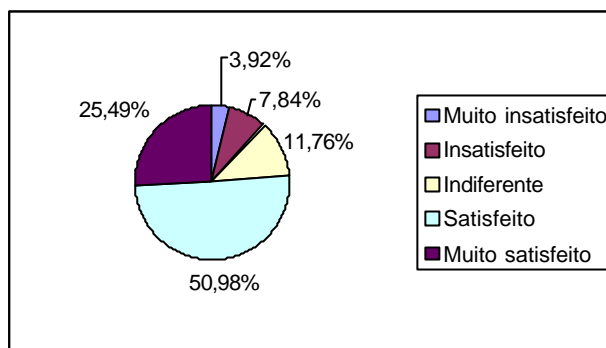


Figura 47 - Gráfico Satisfação

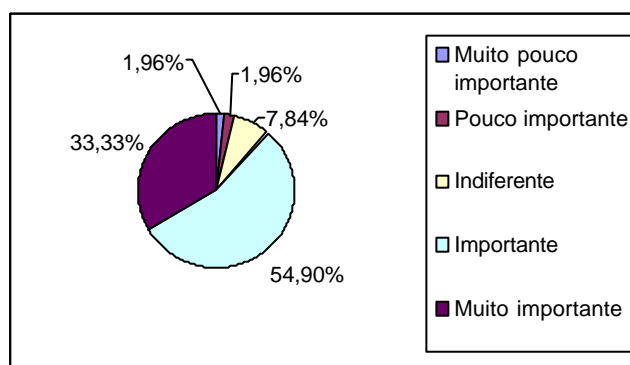


Figura 48 - Gráfico Importância

Dentre os funcionários, 25,49% estão muito satisfeitos e 50,98% estão satisfeitos com as condições físicas de trabalho na empresa. Já a porcentagem de entrevistados que consideram este fator muito importante chega a 33,33% e 54,90% afirmam ser importante.

e) Trabalho em equipe do setor.

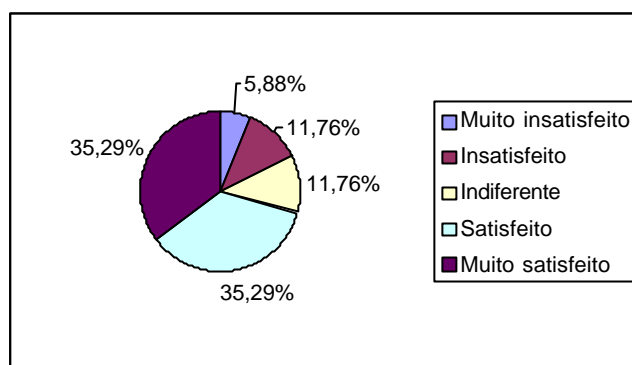


Figura 49 - Gráfico Satisfação

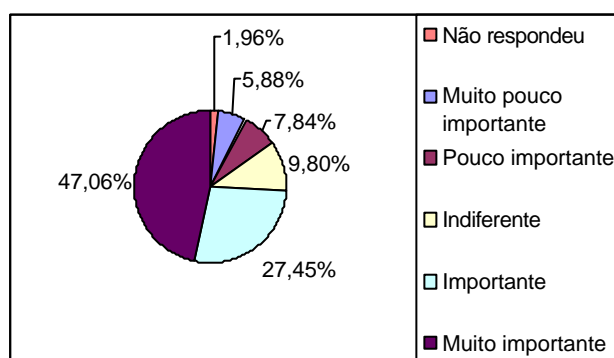


Figura 50 - Gráfico Importância

O trabalho dos funcionários em equipe é considerado como muito importante por 47,06% das pessoas e importante por 27,45%. A maioria dos entrevistados, perfazendo 70,58%, considera-se muito satisfeita ou satisfeita com o trabalho de equipe. Ainda pode ser ressaltado que 11,76% consideram-se indiferentes e a mesma porcentagem diz estar insatisfeita.

4.1.6 Nível de Melhoria

a) *Relacionamento com a chefia*

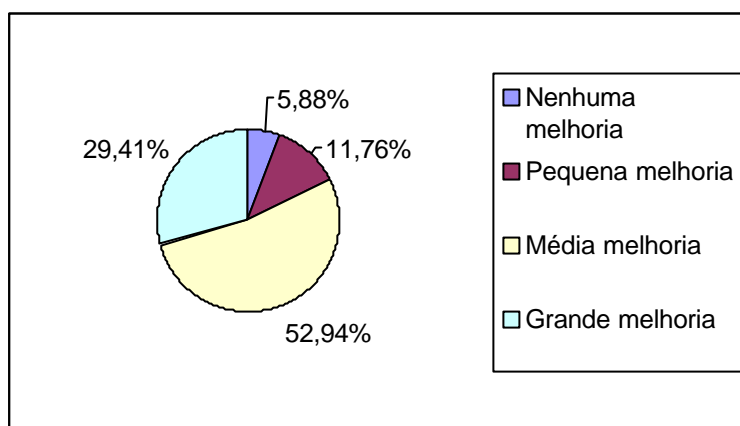


Figura 51

O relacionamento com a chefia apresentou grande melhoria para 29,41% dos funcionários. Na percepção da maior parcela de entrevistados (52,94%) o que ocorreu foi uma média melhoria. Para 11,76% das pessoas existiu pequena melhoria no relacionamento com a chefia.

b) Relacionamento com colegas.

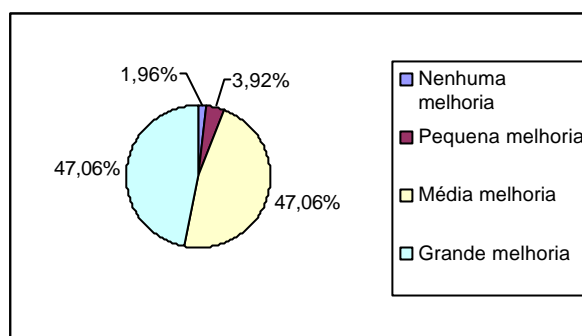


Figura 52

O gráfico 52 apresenta os dados sobre o relacionamento com colegas de trabalho. A mesma proporção de funcionários (47,06%) observou grande e média melhoria. Apenas 3,92% dos respondentes indicaram ter acontecido uma pequena melhoria.

c) Ambiente de trabalho.

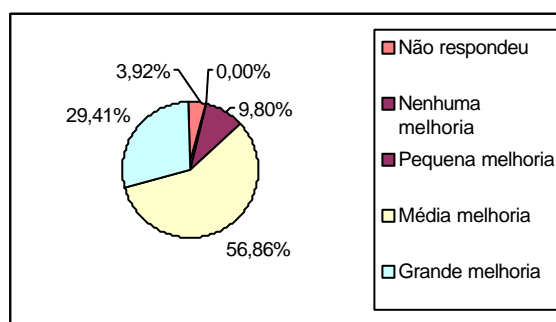


Figura 53

Os funcionários responderam sobre a melhoria no ambiente de trabalho e os resultados apontaram que a maior parcela (56,86%) viu média melhoria. Uma grande melhoria foi observada por 29,41% dos respondentes e apenas 9,80% indicou pequenas melhorias no ambiente de trabalho.

d) *Imagem da empresa.*

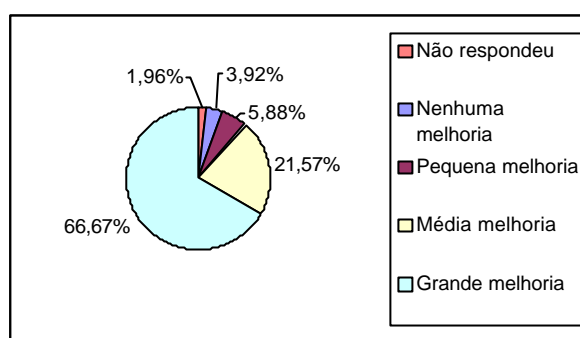


Figura 54

A observação dos dados permite afirmar que 66,67% dos funcionários perceberam uma grande melhoria na imagem da empresa. O gráfico 55 ainda identifica 21,57% de respondentes indicando uma média melhoria e somente 5,88% de pequena melhoria.

e) *Sistema de trabalho*

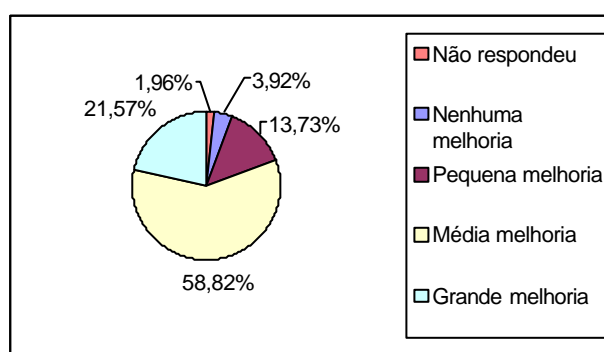


Figura 55

Quanto ao sistema de trabalho, o gráfico 55 permite identificar que a maior parte dos respondentes (58,82%) afirmou ter ocorrido média melhoria. Para 21,57% dos funcionários existiu uma grande melhoria no sistema de trabalho e apenas 13,73% indicaram pequena melhoria.

f) *Qualidade do produto final.*

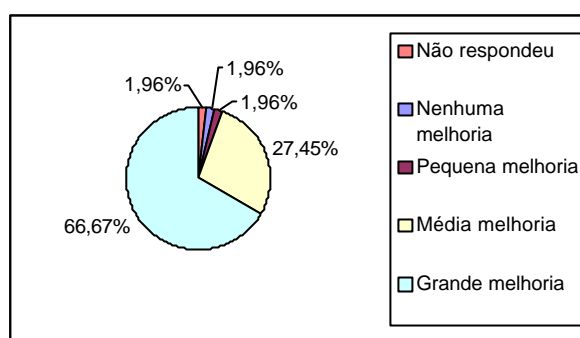


Figura 56

A qualidade do produto final teve grande melhoria, segundo 66,67% dos funcionários. O gráfico 56 ainda apontou média melhoria em 27,45% dos casos e apenas 1,96% de pequena melhoria.

g) *Satisfação do pessoal.*

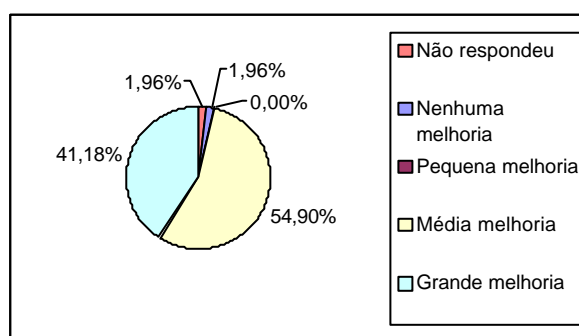


Figura 57

A questão sobre a melhoria na satisfação do pessoal, mostrada no gráfico 57, mostrou que 41,18% dos funcionários responderam ter ocorrido grande melhoria. Já a maioria das pessoas (54,90%) apontou média melhoria. Estes dados permitem afirmar que a satisfação pessoal aumentou após a implantação do programa.

h) Participação nas decisões.

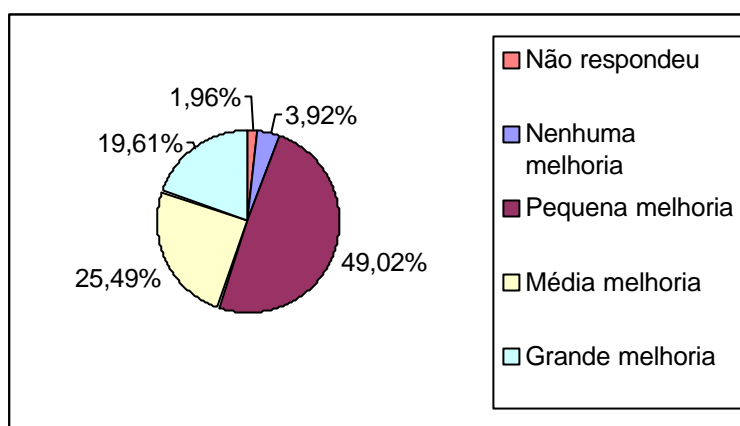


Figura 58

O gráfico 58 mostra as respostas relacionadas à melhoria na participação nas decisões, por parte dos funcionários. Neste item, a maior parte dos respondentes (49,02%) apontou pequena melhoria, seguido de média melhoria com 25,49% de observações e grande melhoria com 19,61%. Apenas 3,92% dos funcionários apontaram que não existiu melhoria na participação nas decisões.

5 CONCLUSÃO

As organizações para sobreviverem neste novo mundo precisam ser competitivas, estar atenta às mudanças do ambiente, ser eficiente e ter bons resultados.

Portanto, uma solução possível é poder implementar um modelo de gestão de qualidade total que prepare a organização para as constantes mudanças do ambiente, combata a entropia organizacional, introduza um modo de organização por processos e induza os colaboradores a atuarem em direção a objetivos claros que representem o desenvolvimento da organização.

Assim, a qualidade é fundamental para o sucesso das organizações no mundo moderno. Logo, não existe apenas uma coisa a ser feita e sim um conjunto de medidas a serem tomadas, que envolve a empresa por inteira, no sentido de que seja estabelecido um modelo de gestão que permita à empresa atuar em direção a seus objetivos, procurando satisfazer as pessoas que estão envolvidas com o seu negócio.

A estratégia de mudanças provoca o aumento de questionamentos e informações circulantes, exigindo, assim, que os dirigentes dediquem um espaço maior de tempo para o atendimento das pessoas, em especial, dos clientes e fornecedores.

O controle direto sobre os colaboradores deve diminuir à medida que aumentam os controles sobre os custos produtivos e os processos.

Da mesma forma, o controle do trabalho deixa de ser exclusivo dos dirigentes, uma vez que a avaliação deles como dos colaboradores passa a ser feita pelos clientes.

Por sua vez, conclui-se que a implementação do Programa 5 “S”, na Empresa Capitão Gourmet, estrategicamente foi fundamental na implementação de um processo de qualidade total, na medida em que assegurou a qualidade do processo de produção de bens e serviços, atendendo à demanda instantaneamente com qualidade, sem desperdícios, na quantidade certa e no momento certo. Permitindo, agora, que a empresa venha a utilizar outros programas, com vista à obtenção da certificação ISO 9000.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Serviços com qualidade:** a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARROS, Aidil Jesus Paes ; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade.** 6. ed. São Paulo: Editora COP, 1992.

CERVO Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. **Just-In-Time, MRP II e OPT:** um enfoque estratégico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CROSBY, Philip B. **Qualidade e recursos humanos para o ano 2000.** São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Quality is free.** New York: McGraw-Hill, 1979.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos:** como inovar na empresa através da tecnologia de informação. São Paulo: Campus, 1993.

De CICCIO, Francesco. A ISO 9000 e outras exigências da maior potência econômica do mundo. **RAUSP.** São Paulo, v. 34, n. 2, p. 14-17, mar./abr., 1994.

DEMING, W. E. **Qualidade:** a revolução na administração. Rio de Janeiro, Editora Marques-Saraiva, 1990.

_____. **Quality, productivity and competitive position.** Cambridge: MIT Press, 1982.

DEMO, Pedro. **Perspectiva e construção do conhecimento.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

FALCONI CAMPOS, Vicente. **Qualidade total:** padronização de empresas. Belo Horizonte: UFMG, 1992.

FEIGENBAUM, Armand V. **Total quality control.** New York: McGraw-Hill, 1983.

ISHIKAWA, K. **Controle da Qualidade Total no estilo japonês.** Belo Horizonte: UFMG, 1992.

_____. **Quality control circles at work.** Tóquio: Jusz, 1984.

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

_____. **Managerial Breakthrough.** New York: McGraw-Hill, 1964.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1986.

MAIN, Jeremy. **Guerras pela qualidade:** os sucessos e fracassos da revolução da qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MIRSHAWKA, Victor. **A implantação da qualidade e da produtividade pelo Método do Dr. Deming.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1994.

OUCHI, Willian. **Teoria Z** como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 6. ed., São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PASOLD, Cesar Luiz. **Prática da Pesquisa Jurídica**: idéias e ferramentas úteis para o pesquisador do direito. Florianópolis: OAB/SC Editora, 1999.

PORTO, Geciane Silveira. O impacto do just-in-time no sistema de controle organizacional: um estudo de caso na Hering Têxtil S.A. **RAUSP**, São Paulo, v.30, n. 3, p. 27, jul./set. 1992.

ROESCH, Sylvia M. A.; ANTUNES Elaine Di Diego. Gestão da qualidade total: liderança top-down versus gerenciamento participativo. **RAUSP**, São Paulo, v.30, n.3, p. 38-39, jul./set. 1995.

SALERNO, M. S. **Produção, trabalho e participação**: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Orgs.). Processo e relações de trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. Porto Alegre: Sulina, 1986.

MELLO, R. Silva. ISO 9000: Uma visão geral. **Revista da ESAN**, São Paulo, n.15, p.26, n. 15, dez. 1995.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

VELOSO, Marinete. Qualidade, a opção da Caraíba e Brahma. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 23, nov. 1994, p.30.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

O objetivo desta pesquisa é o de avaliar o nível de satisfação das pessoas em relação à empresa e ao Programa de Qualidade Total implantado no Capitão Gourmet.

Não existem repostas certas ou erradas. O que interessa é a sua opinião franca.

Estamos considerando o grau de “**satisfação**” e “**importância**” nos itens a serem analisados e assinalados. Para cada um, pode ser atribuída uma nota de 1 a 5, que indicará o seguinte:



- 1 = muito insatisfeito
- 2 = insatisfeito ou pouco importante
- 3 = indiferente
- 4 = satisfeito ou importante
- 5 = muito satisfeito ou muito importante.

Devem ser assinalados dois “X” por linha, um para “satisfação” e outro para “importância”.



| 1. Gestão participativa | SATISFAÇÃO | | | | | IMPORTÂNCIA | | | | |
|---|------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
| | 👍 | | | | 👎 | 👍 | | | | 👎 |
| Eu tenho liberdade para tomar decisões necessárias ao cumprimento de minhas tarefas. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Eu tenho oportunidade de opinar sobre assuntos importantes que afetam meu trabalho. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Minha chefia estimula a participação da equipe no planejamento de atividades e na solução de problemas. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Eu me sinto reconhecido e valorizado pelo meu chefe imediato. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Meu chefe imediato aceita críticas e sugestões dos subordinados. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

SATISFAÇÃO**IMPORTÂNCIA**

| 2. Padronização |  | | | | |  | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Eu tenho as informações necessárias para desempenhar bem meu trabalho. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| As informações que recebo da empresa são claras e objetivas. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| O trabalho que desempenho está bem definido. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Os padrões do meu setor são claros. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Minhas tarefas estão sempre atualizadas. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

SATISFAÇÃO**IMPORTÂNCIA**

| 3. Gerenciamento de rotina |  | | | | |  | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Meu trabalho transcorre conforme o programado. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Sou informado sobre minhas responsabilidades. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Sou informado das metas do meu setor. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Sou informado dos resultados do meu serviço. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Sou informado dos resultados da empresa. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| 4. Recursos Humanos | SATISFAÇÃO | | | | | IMPORTÂNCIA | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Recebo um salário justo que atende as minhas necessidades financeiras. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Os benefícios que a empresa me oferece são bons e atendem as minhas necessidades. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| A empresa oferece estabilidade no emprego, ou seja, sinto-me seguro por trabalhar no Capitão Gourmet.. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Os funcionários da empresa me aceitam e me acolhem como parte do grupo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Sinto-me realizado ao desempenhar minhas funções. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| 5. Sistema 5S's | SATISFAÇÃO | | | | | IMPORTÂNCIA | | | | |
|---|------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Eu disponho de todo o material e equipamento necessários para desenvolver meu trabalho. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| As condições do meu setor são tão boas quanto à organização. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| As condições do meu setor são tão boas quanto à limpeza. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| De modo geral, as condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ex.: iluminação, ventilação). | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Os funcionários do meu setor trabalham como uma equipe. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

6. Desde o ano passado, qual o nível de melhoria ocorrido na empresa em cada um dos itens abaixo (marcar um “X” em cada linha)?

| Itens | Nenhuma melhoria | Pequena melhoria | Média melhoria | Grande melhoria |
|---------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| 1. Relacionamento com a chefia. | | | | |
| 2. Relacionamento com colegas. | | | | |
| 3. Ambiente de trabalho. | | | | |
| 4. Imagem da empresa. | | | | |
| 5. Sistema de trabalho. | | | | |
| 6. Qualidade do produto final. | | | | |
| 7. Satisfação do pessoal. | | | | |
| 8. Participação nas decisões. | | | | |

7. Quais suas sugestões para melhorar a qualidade do seu trabalho e o nível de participação no seu setor e na empresa de um modo geral? (Use o verso de necessário.)

DADOS PESSOAIS

1. Assinale seu setor de trabalho:

1. () Gerência
2. () Comunicação
3. () Administração
4. () Atendimento
5. () Técnico

2. Sexo:

1. () Masculino

2. () Feminino

3. Qual a sua faixa etária?

1. () Até 20 anos

2. () 21 a 30 anos

3. () 31 a 40 anos

4. () 41 a 50 anos

5. () mais de 50 anos

4. Qual o seu tempo de serviço no Capitão Gourmet?

1. () menos de 1 ano

2. () 1 a 3 anos

3. () 3 a 6 anos

4. () mais de 6 anos

5. Qual o seu grau de escolaridade?

1. () até a 4º série do 1º grau

2. () da 5º à 8º série do 1º grau

3. () 1º grau completo

4. () 2º grau completo

5. () curso superior incompleto

6. () curso superior completo

Verifique se não esqueceu de responder a alguma pergunta.

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.