

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE FANESE  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MARCELO AMARAL PAN**

**ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE PADRONIZAÇÃO PARA  
GESTÃO DA QUALIDADE – Um Estudo de Caso**

**Aracaju – SE  
2008.1**

MARCELO AMARAL PAN

6536  
P 129 a

## **ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE PADRONIZAÇÃO PARA GESTÃO DA QUALIDADE – Um Estudo de Caso**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Engenharia de  
Produção da FANESE, como requisito  
parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. MSc. Mário Celso N.  
Andrade

Coordenador: Profª. MSc. Helenice  
Leite Garcia.

Aracaju – SE  
2008.1

**MARCELO AMARAL PAN**

**ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE PADRONIZAÇÃO PARA  
GESTÃO DA QUALIDADE – Um Estudo de Caso**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2008.1.

---

**Orientador: Prof. MSc. Mário Celso Neves de Andrade**

---

**Profª. MSc. Helenice Leite Garcia**

---

**Profª. Dra. Ana Eleonora Almeida Paixão**

**Aprovado (a) com média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju (SE), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2008.**

FANESE

BIBLIOTECA Dr.ª CELUTA MARIA MONTEIRO FREITAS

N.º REG. 12413 DATA 21/08/2008

ORIGEM doação



***Dedico este trabalho à minha família,  
que me apoiou nos momentos mais  
difíceis.***

## **AGRADECIMENTOS**

**Ao Prof. Msc. Mário Celso, pela orientação deste trabalho.**

**A todos os professores do curso, que souberam transmitir seus conhecimentos e, sobretudo sabedoria.**

**À minha família, pela compreensão em meus momentos de ausência e o total apoio em minha vida profissional.**

***“A capacidade definitiva de um homem não está nos momentos de conforto e conveniência, mas nos períodos de desafios e controvérsias”.***

***(Martin Luther King)***

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar a implantação de um modelo de Gestão pela Qualidade, que se caracteriza pela inevitabilidade de mudanças profundas na maneira como os negócios são conduzidos. Para tanto, foi feita a análise da implementação do *Total Quality Control* (TQC) em uma micro empresa comercial. Também buscou-se demonstrar que a utilização do TQC é suficiente para a garantia da qualidade empresarial. Este sistema fornece os meios para garantia dos instrumentos de medição da qualidade, para a garantia e melhoramento do próprio sistema através das auditorias. Durante esta análise, procurou-se verificar possíveis alterações e mudanças no ambiente e nas pessoas, em função das alterações estruturais e resultados obtidos após a introdução do TQC. Observou-se que o processo de aperfeiçoamento evidenciado através dos objetivos alcançados ocorreu no sentido da conscientização da qualidade imposta pelo TQC. Deu-se uma atenção especial à questão da padronização, evidenciando que, quando trabalhada de forma eficiente, proporciona um melhor desenvolvimento das ações. Mister ressaltar não se individualizar esta padronização, para não se incorrer no erro da individualização e personificação da mesma, no sentido de se estar individualizando todo o processo que, de certo passa por um sistema de cadência de atividades. Assim, o sistema deve ser uniformizado e estruturado, a fim de que se torne eficiente para a organização.

**Palavras-chave:** Padronização. Implementação. TQC.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	7
1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Formulação do Problema.....	10
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Caracterização da Empresa.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 <i>Total Quality Control</i> (TQC) .....	14
2.1.1 Objetivos do TQC.....	14
2.1.2 Etapas e características do TQC.....	15
2.1.3 Princípios do TQC .....	17
2.1.3.1 Atividades fundamentais do TQC.....	17
2.2 Padronização.....	19
2.2.1 - Relações entre os conceitos de Padrão e Padronização na administração científica e nos programas de Qualidade.....	19
2.2.2 - Análise da elaboração de procedimentos e instruções de trabalho, nos modelos de administração científica e ISO 9000 .....	20
3 METODOLOGIA.....	23
3.1 Métodos de Abordagem.....	23
3.2 Técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados.....	24
3.3 Universo e Amostragem .....	24
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	25
4.1 Procedimentos de TQC Implantados na Target Comércio de Móveis e de Artigos Médicos Ltda.....	25
4.2 Planejamento do TQC na Target Comércio de Móveis e Artigos Médicos Ltda.....	26
4.3 Provisão de Recursos.....	28
4.4 Competência, Conscientização e Treinamento.....	29
4.5 Determinação dos Requisitos Relacionados ao Produto.....	31
4.6 Comunicação.....	32
4.7 Aquisição.....	33
4.8 Medição e Monitoramento.....	34
4.9 Satisfação de Clientes.....	35
4.10 Auditoria do Sistema de Gestão da Qualidade.....	35
5 CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS.....	39



## 1 INTRODUÇÃO

A corrida por estratégias competitivas traz junto com ela novas formas de gerenciar empresas e também de organizar o trabalho. Pode-se verificar, na História, o aparecimento de várias teorias que procuravam organizar o trabalho, para possibilitar que as empresas pudessem garantir um aumento, cada vez maior, da produção e do lucro; só que produziram também danos à saúde dos homens, e hoje podem estar comprometendo, também, o sucesso das organizações. (FOSTER; KAPLAN, 2002).

A padronização ocupou e ocupa um papel de destaque na História, não só relativo à organização do trabalho, mas também relativo à sociedade e à ciência. Haja vista que a organização do trabalho e da sociedade, da metade do século XVIII à metade do século XIX, foi dirigida para a máxima padronização dos produtos, especialização das tarefas, divisão das atribuições e sincronização do tempo (FOSTER; KAPLAN, 2002).

Não obstante a organização do trabalho fundamentada em padrões ter tido início bem antes da obra de Taylor, a História considerou o seu trabalho como marco na organização do trabalho. Haja vista que seus princípios de administração científica do trabalho são, não somente discutidos nas universidades até os dias atuais, como também aplicados nas organizações.

Mas muita coisa transformou a realidade atual. A era da economia baseada em produção deu lugar a uma era centrada em mudanças, como observam Foster e Kaplan (2002, p. 25-26).

As empresas estavam no negócio para transformar matéria-prima em produtos finais, [...] essas configurações estavam protegidas de tudo, exceto da mudança incremental [...] Afirmamos que este período do desenvolvimento corporativo chegou ao fim.

A adoção de medidas que ao longo do tempo reduzam deficiências na produção e comercialização pode representar uma ampliação do mercado interno e

ganhos de economia de escala e de escopo, alavancando a competitividade no mercado externo.

É de fundamental importância que as empresas conheçam os fatores que interferem na decisão de compra dos consumidores, pois com as recentes mudanças nos hábitos de consumo da população, aumentou a necessidade do produtor profissionalizar suas atividades. Entre as ferramentas utilizadas para atender a estes objetivos, destaca-se o uso de padrões.

A padronização do produto modifica e melhora a disseminação de informação entre os agentes, ao tornar homogênea a linguagem utilizada na transação e, também, facilita a adoção de estratégias de segmentação, ao criar padrões de referência para descrever as características do produto.

A padronização e a classificação, embora estejam relacionadas, apresentam distinções importantes. A classificação supõe a existência de algum padrão, podendo servir de base para a elaboração de novos padrões. A padronização está intimamente ligada à classificação, uma vez que através dela é possível separar os produtos mediante a avaliação de uma série de atributos.

### **1.1 Formulação do problema**

Mudanças no ambiente institucional, tecnológico e competitivo, vêm modificando e ampliando o conceito de padrões e classificações. Novas tecnologias de informação melhoraram o conhecimento a respeito das preferências do consumidor, permitindo acompanhar e monitorar a evolução do mercado, sem perda de eficiência.

O novo papel do padrão é cada vez mais desenvolver e diferenciar mercados, sendo utilizado como estratégia para a penetração nestes mercados, coordenação do sistema, qualidade e segurança do produto.

Em comum, todos os métodos modernos de comercialização exigem a caracterização do produto sem sua presença física, confiabilidade e transparência e a possibilidade de arbitragem.

Até recentemente, padrões eram vistos quase exclusivamente como uma questão de domínio público, não como uma estratégia relevante para a administração de um setor particular. A atenção em padrões como questões de

políticas públicas foi enraizado em vários fatores. Historicamente, padrões têm emergido com o domínio de mercados de “commodities”, usualmente para reduzir custos de transação e aumentar a eficiência, permitindo a expansão da comercialização. Os debates recentes ocorridos na Organização Mundial do Comércio têm focado atenção aos padrões como potenciais barreiras não tarifárias na comercialização (REARDON; FARINA, 2002).

Depois de entendido a importância da padronização, questiona-se: **o que uma micro-empresa, na atualidade, pode fazer para desenvolver a sua qualidade, fundamentada em padronização?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar os critérios para a implantação de um modelo de *Total Quality Control* (TQC), fundamentado na padronização, para uma micro-empresa, verificando seus efeitos.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Avaliar a importância do sistema de padronização e classificação, como ferramenta auxiliar na comercialização de produtos.
- Verificar os resultados empíricos obtidos no estudo de caso, que indicarão as experiências positivas e negativas da implementação da padronização.

## **1.3 Justificativa**

Este trabalho pode contribuir para que as empresas possam refletir melhor sobre momento econômico atual e repensar seus modelos de organização do trabalho baseados na produção e qualidade, em um momento em que o mercado solicita desenvolvimento contínuo.

O curso de Engenharia de Produção oportunizou ao aluno o melhor entendimento da importância do tema para esta área, como ferramenta eficiente



para a melhor atuação da empresa. Também serviu como elemento de aprofundamento dos estudos relativos ao tema e abriu os horizontes do conhecimento acerca do mesmo.

Para a instituição de ensino, este tipo de trabalho é de fundamental importância, porque pode oportunizar ao acadêmico a vivência, na prática, a partir do estudo de caso realizado numa empresa.

Escolheu-se este estudo de caso para que se pudesse ter uma visão mais real da abordagem aqui trabalhada, ou seja, como pode uma micro-empresa trabalhar a qualidade com base na padronização, e por permitir maior acessibilidade às informações, o que foi preponderante para a realização deste estudo.

Esta pesquisa se justifica pelo fato de a literatura sobre a utilização das normas de padronização e classificação ser reduzida, sobretudo, quando usada como uma ferramenta de gestão para uma micro-empresa.

#### **1.4 Caracterização da Empresa**

Com a finalidade de validar o modelo proposto, foi analisada sua aplicabilidade na empresa Target Comércio de Móveis e de Artigos Médicos Ltda., que tem como atividade o comércio de móveis para escritório, forro, divisórias e artigos médicos, situada na cidade de Aracaju, Estado de Sergipe.

A empresa foi fundada em 14/07/1997 e mantém uma comercialização mensal em torno de 10 produtos, empregando um total de 8 funcionários.

A estrutura administrativa da empresa é dividida em duas partes, a Administração e a Produção. A primeira compreende os setores de compras, vendas, orçamentos e administração em geral, e a segunda o gerenciamento da produção/comercialização e a qualidade na empresa.

A empresa possui alguns tipos de controle (qualidade, custos, tempos, etc.), mas não formalizados. Informações sobre as quantidades e os tipos de produtos comercializados são anotadas apenas como registro histórico da produção.

No que se refere à informática, a empresa possui 6 computadores, que são utilizados para serviços de escritório, contabilidade, cadastros e acesso à Internet.

A empresa demonstra um grande interesse em atender às expectativas dos clientes, porém, dispõe de poucos modelos de padronização e de anotações para a maioria das partes do processo, o que dificulta a realização de uma análise mais detalhada. Apesar do empenho da organização para manter estreitas as relações com os clientes, as reclamações, ainda que raras, quando feitas, são respondidas de maneira individual, pelo gerente geral (proprietário).

A empresa possui comprometimento com os clientes, porém, insuficiente, já que a empresa necessita de um sistema formal para que possa, por meio da voz do consumidor, planejar melhorias ou novos produtos que, além de facilitar a solução de problemas, pode evitar a reincidência de defeitos e gerar a satisfação desejada.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo são apresentados os conceitos, idéias e propostas do *Total Quality Control* (TQC) e do Sistema de Padronização.

### **2.1 *Total Quality Control* (TQC)**

#### **2.1.1 Objetivos do TQC**

O TQC, a fim de proporcionar a máxima eficiência, deve ser iniciado com uma identificação das exigências do consumidor com relação à qualidade, e ser concluído somente no momento em que o produto em uso satisfaz a essas exigências.

O TQC gerencia e coordena todas as atividades de pessoas, máquinas e informações, com o propósito de atingir o objetivo da satisfação do cliente, e para isso abrange várias etapas do ciclo industrial. Essas etapas são: marketing, engenharia, compras, engenharia industrial, supervisão industrial e funcionários, inspeção mecânica e ensaio, expedição, instalação e assistência técnica.

- Marketing: avalia o nível de qualidade correspondente às expectativas de clientes e ao qual eles se dispõem a pagar;
- Engenharia da Qualidade: transforma a avaliação de marketing em especificações apropriadas;
- Compras: seleciona, contrata e mantém fornecedores de itens e materiais;
- Engenharia Industrial ou de Produção: seleciona dispositivos, equipamentos e processos para a produção;

- Supervisão Industrial e funcionários: exercem grande influência na qualidade durante a fabricação, sub-montagem e montagem final dos produtos;
- Inspeção mecânica e ensaio funcional: verificam a conformidade do produto com as especificações;
- Instalação e assistência técnica: garantem o funcionamento adequado do produto, através de sua instalação, segundo as instruções apropriadas, e sua manutenção por meio da assistência técnica.

Como a determinação da qualidade e de seus custos ocorre ao longo de todo o ciclo, o controle da qualidade não pode ser executado concentrando-se sobre a inspeção ou sobre o projeto do produto de forma isolada.

O controle da qualidade passa a ser orientado para a garantia da qualidade ao consumidor, minimizando os custos. Para tanto, as atividades devem se concentrar sobre a prevenção de falhas, recaindo a responsabilidade pela qualidade sobre todos os itens e produtos, indo do engenheiro de projetos, passando pelo planejador de vendas, gerente, supervisores, funcionários, vendedores até a assistência técnica.

Portanto, o TQC abrange não somente as atividades da função controle da qualidade, mas principalmente as atividades multifuncionais, mutuamente dependentes em toda a organização.

A eficácia dos programas de controle da qualidade se encontra intimamente associada ao conceito fundamental dos projetos dos produtos, à organização dos processos de produção e ao escopo da assistência técnica correspondente, visando atingir os níveis adequados ao mercado.

### **2.1.2 Etapas e características do TQC**

Feingenbaum (1994) divide em 4 etapas a realização das atividades do TQC, quais sejam: fixação de padrões, avaliação da conformidade, tomada de ações corretivas e planejamento visando ao aperfeiçoamento.

Estas 4 etapas se encontram combinadas em cada uma das tarefas do TQC, sendo que a parcela mais significativa é a fixação dos padrões.



A partir da execução das atividades do TQC, é possível obter um conhecimento muito melhor no tocante à capacidade das máquinas e dos processos, estimulando a engenharia a aperfeiçoar os projetos através dos estudos de confiabilidade de novos produtos, antes dos mesmos serem colocados em produção, promovendo melhores métodos de inspeção e permitindo a fixação de estudos de tempo padrões.

Segundo Broca (2004), há 4 características fundamentais relacionadas ao TQC, que são:

a)- A primeira, e mais importante, representa o ponto de vista conceitual quanto ao modo pelo qual a qualidade realmente funciona no contexto de uma organização e a forma pela qual as decisões para a qualidade podem ser tomadas mais apropriadamente. Esse ponto de vista considera as atividades principais da qualidade como processos contínuos de atuação. Esses têm início com as exigências do consumidor e terminam de forma bem-sucedida somente quando o consumidor está satisfeito com o modo pelo qual o produto ou serviço atende a essas exigências.

b)- A segunda característica do TQC é que ele representa a base cuidadosamente planejada para a documentação, com a identificação das atividades mais importantes e duradouras e das interações entre pessoas-máquina-informação, que tornam a atividade viável e comunicável por toda a empresa. Este é o modo específico pelo qual se pode visualizar quem, o que, onde, quando, por que e como o trabalho na qualidade e a tomada de decisão afetam o escopo da Qualidade Total na organização.

c) A terceira característica do TQC é a existência de uma base para tornar administrável as atividades da qualidade, permitindo que todos da organização participem com determinação nessas atividades, desde a determinação das exigências do consumidor até a plena satisfação das mesmas.

O TQC possui a base administrativa projetada para ser altamente flexível em face ao inesperado, por ter a participação total dos recursos humanos da companhia, e por ser mensurável e sensível à realimentação dos resultados.

d) A quarta característica do TQC é a base para sistemáticos aperfeiçoamentos técnicos, por ordem de prioridade, em todas as principais atividades da organização. Partindo-se do princípio que qualquer mudança de

atuação na Qualidade em quaisquer atividades exercerá um efeito, positivo ou negativo, sobre a eficácia total da atividade, a estrutura do TQC fornecerá condições para que essas mudanças possam ser planejadas quanto ao grau de aperfeiçoamento.

O TQC representa o resultado de projeto, instalação e manutenção, organizados e estruturados, de uma série completa de procedimentos para a Qualidade, com o objetivo de proporcionar qualidade ao consumidor e custos reduzidos da qualidade para a organização. Esse sistema exige implementação completa e minuciosa das atividades descritas nos procedimentos da qualidade e determinação conscienciosa e regular da eficácia desses procedimentos.

### **2.1.3 Princípios do TQC**

Segundo Juran e Gryna (2001), há diversos princípios que são fundamentais à engenharia da qualidade e que devem ser especificados:

- A engenharia da qualidade relaciona tecnologia com requisitos da qualidade. Por um lado, ela fornece a base antecipada para identificar todas as exigências para a qualidade do produto ou serviço, as quais ocasionarão eficácia econômica total, para a satisfação do consumidor. Por outro lado, proporciona base para identificar a tecnologia já disponível, a fim de corresponder a essas exigências. Dessa forma, a engenharia da qualidade deve incluir engenharia de controle do processo e engenharia da informação.

#### **2.1.3.1 Atividades fundamentais do TQC**

Segundo Merli (2001), um programa de Qualidade é estruturado a fim de alcançar os objetivos a seguir:

- Objetivos definidos e específicos referentes à qualidade dos produtos e serviços;
- Orientação voltada ao consumidor;
- Atividades desenvolvidas visando a realizar esses objetivos;
- Integração das atividades por toda a organização;

- Atribuição das atividades por toda a organização;
- Atividades específicas de controle dos fornecedores;
- Identificação total dos equipamentos;
- Fluxo de informação, processamento e controle definidos e efetivos;
- Forte conscientização, motivação e treinamento positivos em toda a organização, no que se refere à qualidade;
- Eficácia de ações corretivas e preventivas;
- Controle contínuo do sistema, incluindo predição e realimentação de informação, análise dos resultados e comparação com padrões atuais;
- Auditoria periódica das atividades.

Estas atividades deverão ser ajustadas às exigências, recursos e propósitos da organização. Enquanto a ênfase das atividades atribuídas a partes específicas dos sistemas da qualidade sofre variação, determinados subsistemas são básicos em programas de TQC (MOURA, 2000). Esses subsistemas são enumerados a seguir:

- Avaliação da qualidade antes do início da produção;
- Planejamento da qualidade do produto e processo;
- Planejamento, avaliação e controle da qualidade do material adquirido;
- Avaliação e controle da qualidade do produto e processo;
- Realimentação das informações da qualidade;
- Equipamentos de informação da qualidade;
- Treinamento e orientação para a qualidade e desenvolvimento da mão-de-obra;
- Qualidade na assistência técnica;
- Gerenciamento da função Controle da Qualidade;
- Estudos especiais sobre qualidade.

Estes subsistemas são básicos para os programas de TQC, vez que vão promover o alcance da Qualidade Total, e são básicos para o alcance desta qualidade, justamente por seguirem um processo contínuo de atividades que,



quando bem trabalhadas e ajustadas aos trabalhos desenvolvidos pela organização, culminam no alcance da Qualidade Total.

## **2.2 Padronização**

### **2.2.1 Relações entre os conceitos de Padrão e Padronização na administração científica e nos programas de Qualidade.**

Segundo Prazeres (1997, p. 165), padrão, nos programas de Qualidade, possui quatro definições, mas a que se torna importante para este estudo é a definição de padrão como:

Um conjunto de normas, procedimentos, instruções, diretrizes e planos de ação, estabelecidos pela administração de uma organização, de forma a possibilitar a execução padronizada de todas as principais operações, processos, atividades e tarefas.

Prazeres (1997, p. 168) define padronização como uniformização de materiais, itens, produtos, serviços, métodos, processos, procedimentos etc., pela adoção de modelos; redução do número de características ou especificidades de um sistema ou redução do número de formas que podem variar ou interagir; aplicação de normas a um ciclo de produção ou a todo um setor industrial, comercial ou prestador de serviços; requisitos válidos.

Segundo Arantes (1998, p. 08), padronização é uma ação tripartite: elaborar-treinar-verificar. A este conjunto de ações planejadas, de elaborar o padrão, educar, treinar e verificar continuamente, denomina-se padronização. E ainda, se a organização está preocupada com que todos sejam gerentes dos seus processos e desenvolvam consequentemente a função de padronização, para ter domínio dos mesmos, urge o desenvolvimento de um sistema que ajude a todos a desempenhar uniformemente esta função.

Neste momento, surge então o Sistema de Padronização, onde um conjunto de elementos são pensados para que, juntos e organizadamente, façam fluir a implementação da padronização. Este sistema não permite que cada gerente padronize à sua maneira, o que fatalmente se constituiria em uma "Torre de Babel".



O sistema de padronização é o veículo pelo qual a padronização se faz uniforme, estruturada, eficaz e eficiente na organização.

O *síte* da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) descreve assim normalização: “Atividade que estabelece, em relação a problemas existentes, ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum e repetitiva, com vistas à obtenção do grau ótimo de ordem em um dado contexto”.

E, ainda, em anotações de aula, padrão seria: “Compromisso documentado, utilizado em comum e repetidas vezes pelas pessoas relacionadas com um determinado trabalho”. Pode ser documentado ou não, e inclui normas, procedimentos, especificações, medida, material, instrumento de medição, material de referência e sistema de medição (RIBEIRO, 2004).

No dicionário, padronização é vista como um conjunto de atividades sistemáticas para estabelecer, utilizar e avaliar padrões quanto ao seu cumprimento, à sua adequação e aos seus efeitos sobre os resultados.

O propósito das normas ISO da série 9000 é fornecer a garantia aos compradores, e a melhor forma de fazer isso é definir os procedimentos, padrões e características do sistema de controle administrativo, que governa a operação (SLACK et al, 2002.).

Como se pode perceber, a relação entre os conceitos de padronização é quase literal, porém, isso é fácil de compreender, já que padrão não é um termo com vários significados. Neste sentido, tanto na administração científica quanto nas normas de padronização, o padrão, o procedimento, as instruções de trabalho, são utilizados como modelos objetivados de realização possível.

Prazeres (1997) comenta que o procedimento da qualidade por si só não basta, havendo necessidade de maior detalhamento, que deve constar de um procedimento de trabalho ou instrução de trabalho, que define como uma atividade é executada.

### **2.2.2 Análise da elaboração de procedimentos e instruções de trabalho, nos modelos de administração científica e ISO 9000**

O aspecto abordado neste item é a separação da concepção, elaboração e execução do trabalho.

**Quadro 1** - Elaboração dos procedimentos e instruções de trabalho nos modelos de administração científica e ISO 9000.

TAYLOR (1990)	ISO 9001	Observações/Comentários
<p>À gerência é atribuída a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores, e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas. (p.40)</p> <p>O trabalho de cada operário é completamente planejado pela direção. (p.42)</p>	<p>A organização deve estabelecer ou manter um Manual de Qualidade que inclua os procedimentos documentados e estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles.</p>	<p>A ISO 9001 define organização como um grupo de instalações e pessoas com um conjunto de responsabilidades, autoridades e relações.</p>

**Fonte:** Taylor (1990)

No modelo de Taylor (1990, p.18), a administração científica dividiu a elaboração, o planejamento, a idealização do modo pelo qual aquela atividade seria executada, da realização em si, através da criação de padrões rígidos de execução dessas atividades e o controle das ações dos trabalhadores. "Um dos pontos principais do trabalho de Taylor é a separação entre as funções de preparação e as de execução".

O que se verifica na ISO é que toda a organização, ou seja, todas as pessoas podem, teoricamente, participar da elaboração dos procedimentos. E, ainda, a ISO 9001 esclarece que é responsabilidade da alta direção que a integridade do sistema de Gestão da Qualidade seja mantida quando mudanças são planejadas e implementadas.

Arantes (1996, p. 21) esclarece que:

Esses padrões, na sua elaboração, envolverão seus usuários, que serão os relatores do padrão, principalmente para os procedimentos operacionais. Nesta fase, todos os envolvidos deverão opinar na busca de um conteúdo de consenso, e para isto é necessário se definir a figura do relator do padrão. Esta pessoa deve ter conhecimentos técnicos e práticos sobre o tema/título e de preferência pertencer à unidade gerencial básica, além de já ter sido treinada no sistema de padronização da empresa, que na altura dos acontecimentos já deve ter sido desenvolvido e aprovado pelo comitê de implantação do TQC. O mais importante é que esses padrões sejam fruto do consenso, tenham a participação dos envolvidos e

traduzam a melhor prática, a mais segura, a mais econômica e eficaz.

Prazeres (1997) observa que a obtenção da qualidade desejada exige o comprometimento de todos da organização, mas a responsabilidade pela sua administração pertence à alta administração.

Percebe-se que, tanto na administração científica quanto nas normas ISO, o trabalhador pode participar da elaboração, muito embora na administração científica o processo todo seja “censurado” pelos administradores, sem autonomia aos trabalhadores.



### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Métodos de Abordagem**

Consideraram-se abordagens válidas e necessárias para alcançar os objetivos deste trabalho a pesquisa qualitativa exploratória e o estudo de caso. Para Trivinos (1987), a pesquisa qualitativa exploratória é aquela capaz de analisar os diversos aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas do objeto de estudo.

Os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Normalmente, são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. Malhotra (2001) afirma que a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. O processo de pesquisa é flexível e não estruturado, sendo muito versátil em relação aos métodos usados, pois não são empregados protocolos ou procedimentos formais.

De acordo com Yin (2001, p. 32), o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Lakatos e Marconi (1991, p. 108) afirmam que o estudo de caso “consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”. Yin (apud COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 73) caracteriza um estudo de caso como uma pesquisa que objetiva não só conhecer os fenômenos, mas também entendê-los, utilizando métodos quantitativos ou qualitativos.

### 3.2 Técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados

Para a realização da pesquisa bibliográfica foram consultadas várias obras de autores que estudam o assunto que originou o problema a ser pesquisado. A pesquisa foi realizada através da aquisição das obras, consulta em bibliotecas de universidades e também na internet, em *sites* de buscas por assunto.

O método utilizado para coleta de informações “in loco” foi a *entrevista focalizada (focused-interview)*. Para Alencar e Gomes (1998), este método possui as seguintes características:

- Está centrado em tópicos que são abordados durante a entrevista, dispostos em um roteiro;
- Esses tópicos não assumem a forma de questões estruturadas;
- Não há nenhuma restrição ao aprofundamento dos tópicos por meio de questões que emergem durante a realização da entrevista.

Elaborou-se um roteiro de entrevistas que foi dividido em: (1) questões gerais abordando tópicos sobre a empresa, o entrevistado e a relação do mesmo com a empresa; (2) questões sobre o comportamento do consumidor dos produtos da empresa, objeto do estudo de caso; (3) o suprimento dos produtos; (4) o processo de comercialização; (5) questões específicas sobre o TQC.

### 3.3 Universo e Amostragem

Os dados relevantes à pesquisa foram levantados por meio de entrevistas com os membros diretores da empresa estudo de caso e com os responsáveis pela criação e implementação do TQC. Conjuntamente, foram realizadas entrevistas e pesquisa documental, buscando compreender como a empresa está entendendo o TQC.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Depois de entrevista realizada com o proprietário da empresa em estudo, a Target, e do que se pôde verificar, percebeu-se que, em relação ao quesito padronização, muitas falhas ocorriam, justamente por não haver um trabalho efetivo no sentido de promover um ajustamento das atividades para o alcance da qualidade dos serviços oferecidos por ela.

### **4.1 Procedimentos de TQC Implantados na Target Comércio de Móveis e de Artigos Médicos Ltda**

Inicialmente, para desenvolver e implementar o Programa da Qualidade na empresa estudada, foi criado o Comitê da Qualidade com as seguintes funções:

- Definir as prioridades de ação do Programa da Qualidade;
- Criar grupos de trabalho para a padronização e melhoria dos processos;
- Coordenar o processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Criar mecanismos de conscientização e difusão do programa aos funcionários e;
- Avaliar os resultados obtidos através do Sistema de Gestão da Qualidade.

Designou-se a este Comitê a definição e a análise das ações para implementação de um Programa da Qualidade, com os assuntos tratados e as decisões tomadas registradas em Atas de Reunião.

Para o caso da empresa em estudo, que está entre a classificação de micro/pequeno porte, considerou-se conveniente buscar a aplicação do TQC para toda a empresa, ou seja, abrangendo todos os setores.



O Sistema da Qualidade da empresa contempla os elementos referentes à responsabilidade da administração; processos relacionados a clientes; controle de documentos; processo de aquisição, identificação e rastreabilidade do produto; controle de processos; controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios; situação de inspeção e ensaios; ações corretivas e preventivas; manuseio, armazenamento, preservação e entrega; controle de registros da qualidade; auditorias internas da qualidade; treinamento; assistência técnica; análise de dados.

A documentação que estrutura e fornece embasamento ao Sistema da Qualidade consiste no Manual da Qualidade, que descreve o sistema da empresa em função de sua política da Qualidade e os objetivos nela estabelecidos; Plano da Qualidade de Fabricação do Produto; Procedimentos Operacionais e Procedimentos de Execução de Serviços.

O Manual da Qualidade (MQ) contém o escopo do TQC e as exclusões, ou seja, quais requisitos não são atendidos, com as respectivas justificativas. Os procedimentos para controle de documentos e registros, auditoria interna, produto não-conforme, ações corretivas e preventivas fazem parte do manual, assim como a descrição e a interação dos processos de gestão. A abrangência da documentação depende do tamanho da organização, do tipo de atividade, da complexidade dos processos e da competência das pessoas da organização.

Desta forma, o manual demonstra como a empresa atende os requisitos da norma ISO 9001 e faz referência aos procedimentos.

Com a implantação destes procedimentos, já se pôde trabalhar de forma melhor elaborada, com a definição das metas a serem alcançadas através do Programa de Qualidade. Evidenciou-se que os funcionários estão desempenhando melhor o seu papel dentro desse sistema e os resultados no sentido de melhoria da qualidade das atividades desenvolvidas por eles já é perceptível.

#### **4.2 Planejamento do TQC na Target Comércio de Móveis e Artigos Médicos Ltda.**

O planejamento do TQC é determinado por meio de documentos para o estabelecimento das atividades para a elaboração do produto ou serviço. Esses

documentos são usualmente chamados de procedimentos. Na empresa em estudo, têm-se procedimentos operacionais e procedimentos de execução de serviços.

O Sistema de Gestão da Qualidade da empresa estudada foi desenvolvido considerando-se a abordagem de processo. Tal prática permite a melhoria da eficácia do sistema de gestão, uma vez que potencializa a confiança da organização no funcionamento integrado dos seus processos, aumentando assim a satisfação do cliente pelo atendimento sistemático dos seus requisitos.

A Política da Qualidade foi complementada pela definição de objetivos e metas, baseados no levantamento das necessidades dos clientes associados às atividades, produtos e serviços.

Para o caso da Target, foi elaborada uma relação de objetivos, baseados na Política da Qualidade, cuja responsabilidade coube aos setores gerenciais e operacionais. Ressalta-se, também, que a criação de indicadores não é obrigatória pelas normas, todavia, os mesmos apresentam elevada importância no alcance dos objetivos e metas.

Os indicadores e os objetivos que foram propostos são mostrados no Quadro 2:

**Quadro2** – Objetivos e indicadores da empresa Target

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumento da Qualificação da mão-de-obra	Relação entre carga horária de treinamento realizada e total de funcionários
Melhoria da Qualidade dos fornecedores de materiais.	Percentuais de compras nos quais houve problemas relacionados a prazos de entrega, atendimento ou qualidade de materiais.
Redução de problemas com equipamentos de produção	Relação entre número de interrupções de serviços provocados por problemas com equipamentos de produção e total desses equipamentos.
Melhoria da qualidade do produto	Percentual de itens com falha em ficha de verificação final de produto.
Redução do n° de reclamações Pós-Entrega	Relação entre número de reclamações pertinentes após entrega e quantidade de produto correspondente.
Aumento da Satisfação dos clientes	Índice alcançado em pesquisa de satisfação de clientes

Fonte: Autor da Pesquisa.

O Representante da Direção (RD) pode ser qualquer gerente ou diretor da empresa, independente das suas responsabilidades, para ser o responsável pela



conformidade, desempenho e manutenção do Sistema de Gestão. A designação do RD deve constar no Manual da Qualidade.

Para a maioria dos casos, em uma empresa de pequeno porte, o proprietário torna-se o responsável pela implantação do SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade. Na empresa estudada, foi o que realmente aconteceu, já que a alta administração se resume apenas ao gerente geral (proprietário).

O RD da empresa tem responsabilidade e autoridade para assegurar o estabelecimento, a implementação e a manutenção do sistema de qualidade da empresa; relatar o desempenho do sistema da qualidade à diretoria da empresa, subsidiando a análise crítica e promovendo a melhoria contínua e promover a conscientização sobre os requisitos do cliente em todos os níveis da organização.

Após este planejamento, já se percebeu que a oferta de cursos de reciclagem e de treinamento contínuo para os funcionários da empresa é maior, sendo até mesmo programado um curso de montagem, oferecido pelos fornecedores, dentro da empresa. Houve uma mudança circunstancial com relação aos fornecedores, que faziam parceria com a empresa, visto que os descartados estavam falhando no quesito qualidade dos produtos oferecidos. Muitos destes produtos estavam chegando à Target com defeitos de fabricação, o que ocasionava uma constante reclamação dos clientes. Após este procedimento, como evidenciado na Tabela 1, houve uma melhoria na qualidade dos produtos oferecidos pela Target, diminuiu o número de reclamações por parte dos clientes, evidenciando-se que sua satisfação aumentou nesse sentido.

#### **4.3 Provisão de Recursos**

A empresa em estudo destina recursos para a Gestão da Qualidade, conforme as necessidades de investimento detectadas por sua Gerência e pelo Comitê da Qualidade. O Comitê da Qualidade tem autoridade para aprovar os recursos necessários para o Sistema da Qualidade.

A empresa considera como recursos: pessoal para execução das atividades; treinamento; tomada de ações corretivas e ações preventivas; investimentos em tecnologia; infra-estrutura (espaço, microcomputadores e outros);

ambiente de trabalho; auditorias internas; auditorias externas; contratação de serviços para suporte ao Sistema da Qualidade e outros.

Entretanto, muito pouco estava sendo feito com relação à contratação de pessoal, para poder suprir as necessidades da empresa, e os investimentos no treinamento não estavam surtindo o efeito esperado.

Na verdade, o treinamento estava sendo feito apenas no momento de entrega do produto ao cliente e, quando o funcionário não tinha a prática de armar o equipamento adquirido por esse, falhas na montagem incorriam, por manuseio desapropriado de peça e montagem errada, ocasionando o dano do produto, ou até mesmo a perda total do mesmo, sendo necessária a substituição.

Nesse sentido, os custos aumentavam muito e os prejuízos estavam fugindo ao controle da empresa. Detectado este problema, sugeriu-se à Target que mais investimentos fossem revertidos para o treinamento de pessoal, a fim de que fossem solucionados os problemas detectados.

Inicialmente, esta meta não foi colocada em primeiro plano, mas depois de acontecidos dois problemas de perda de uma cadeira de um consultório odontológico, houve a necessidade de se fazer parceria com os fornecedores, para que o treinamento fosse efetivado diretamente na loja e, desta forma, atingindo a todos os montadores que faziam parte de uma turma.

Outro fato que merece destaque foi a reposição de alguns instrumentos de trabalho tais como máquina parafusadeira e chaves-de-fenda mais resistentes, a fim de agilizar o trabalho da equipe. Detectou-se a necessidade de se investir em substituição de material de apoio, pois percebeu-se, através da reclamação de alguns montadores, que muitos problemas de descasque dos produtos, de arranhões, eram decorrentes do material de apoio utilizado, que já estava precisando ser repostado. Depois de detectado este problema, foi direcionada uma verba para aquisição de novas ferramentas.

#### **4.4 Competência, Conscientização e Treinamento**

Todos os envolvidos nas atividades que possam ter efeito na qualidade do produto da organização devem ser treinados e qualificados nas suas respectivas atividades. Há a necessidade também de possuírem uma educação apropriada,



condizente com a função ou a experiência, que possa garantir a execução do serviço de forma adequada. Todo novo funcionário contratado pela Target, além de passar por um processo de integração, recebe um treinamento sobre o Sistema da Qualidade e, também, um treinamento específico sobre os processos que irá gerenciar ou operar.

As atividades de treinamento são executadas internamente por meio de palestras no local de trabalho ou cursos internos, como também externamente, em escolas e empresas especializadas. Para a Target, foi realizado um treinamento inicial para todos os funcionários, com o intuito de apresentar e discutir o Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com a norma ISO 9001.

As análises de não-conformidades e do desempenho dos processos são utilizadas como fontes para levantamento da necessidade de treinamento. A partir desse levantamento os treinamentos são viabilizados. Quanto ao treinamento inerente aos procedimentos do Sistema da Qualidade, este é feito continuamente pelos líderes de processos junto aos operadores, fornecedores internos e clientes internos dos processos que já foram padronizados.

Detectou-se que, apesar de os treinamentos serem priorizados pela empresa, ainda havia falhas nesse sentido, visto que em nada adiantava o treinamento apenas através de aulas expositivas, através de vídeos e folhetos explicativos, sendo necessária a implementação de um sistema que oportunizasse aos trabalhadores atuar diretamente com o produto, num primeiro momento, a fim de conhecê-lo melhor e tirar possíveis dúvidas com relação ao seu manuseio e à sua montagem, visto que a empresa lida com produtos de uma tecnologia de fabricação bastante avançada.

Assim, foi solicitado dos fornecedores uma parceria, no intuito de mandar pessoal capacitado para treinar os funcionários da Target e, assim, ter uma mão-de-obra mais qualificada.

Com relação à conscientização do pessoal, muito ainda há para ser feito, já que esta não é conseguida de forma imediata. Além do mais, como os montadores já tinham certeza de saberem tudo, ficou difícil conscientizá-los no sentido de necessitarem estar sempre abertos à constante reciclagem. Este problema deve ser, aos poucos, sanado pela empresa.

#### 4.5 Determinação dos Requisitos Relacionados ao Produto

Os requisitos do produto determinados pelo cliente estão bem definidos ao se iniciar a produção por meio de um contrato ou pedido, escrito ou oral. No caso da Target, isto é realizado de acordo com o procedimento de Análise de Oportunidade de Negócio, de maneira que todo contrato, antes de ser firmado entre a empresa e seus clientes, é analisado criticamente pela direção, visando assegurar às partes envolvidas que os requisitos de contrato estejam adequadamente definidos e documentados, e que a empresa tenha capacidade de atendê-los.

O levantamento das necessidades dos clientes é realizado a partir da documentação entregue pelos mesmos (editais, projetos, etc.) e, quando apropriado, através de pesquisas de mercado.

Os editais e solicitações de preço, em conjunto com projetos, memoriais e outras documentações anexas, são analisados pelo Gerente Geral, com o objetivo de verificar se a empresa tem condições de atender aos requisitos estabelecidos pelo cliente, considerando os seguintes critérios:

a) tipo e especificações do produto; b) regime de contratação; c) prazo para fabricação/entrega do produto; requisitos da qualidade; capacidade dos subcontratados em realizar os serviços; d) critério de recebimento/aceitação do produto; e) preços, condições de pagamento e reajustes; f) multas e garantias contratuais; g) condições de entrega do produto; h) requisitos de documentação; obrigações das partes; i) minuta de contrato e j) condições de pós-entrega do produto.

Há a necessidade de cada vez mais a empresa estar indo à procura de novos clientes; afinal, os que já lhe são fiéis, já adquiriram os produtos de que necessitam. Desta forma, sugeriu-se que ela lançasse uma equipe de vendedores, que focalizasse seu público-alvo e fosse em busca de novos clientes, oferecendo os produtos de que a empresa dispunha, evidenciando seu *know how* em termos de tecnologia e de material.

A empresa já tinha uma equipe de vendas, mas se percebeu que a mesma já estava viciada, vez que não tinha uma planilha de vendas estipulada. Sugeriu-se, então uma planilha, conforme o Quadro 3, a fim de que a Target ampliasse seu quadro de clientes e já se vêem os resultados nesse sentido.



**Quadro 3- Tabela Relação entre Vendas e Comissão.**

<b>TABELA DE VENDAS E COMISSÃO</b>	
<b>Teto de Vendas</b>	<b>Comissão (%)</b>
Até 10 vendas	7%
De 11 a 15 vendas	9%
De 16 a 20 vendas	10%
De 21 a 24 vendas	12%
De 25 a 29 vendas	15%

Fonte: Autor da Pesquisa

Outro fato que merece destaque é com relação ao levantamento das necessidades dos clientes. O vendedor, quando vai fazer uma visita a determinado cliente, procura conhecer suas necessidades, seu ramo de atividade e explora o que pode lhe oferecer como referencial de qualidade.

Diante disso, sugeriu-se investir, mais uma vez, em treinamento desses vendedores, vez que o treinamento referenciado anteriormente, estava voltado para os armadores.

#### **4.6 Comunicação**

Segundo a ISO 9001, a utilização dos meios de comunicação deve garantir a disponibilidade das informações referentes a: políticas, comprometimento da organização com a qualidade, objetivos e metas, desempenho, alterações e melhorias do sistema e resposta a reclamações, entre outros. Este requisito está relacionado à maneira com que a organização se comunica com o cliente. Alguns recursos como SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), linhas 0800 e outros podem ser definidos de acordo com a necessidade do produto/cliente.

A comunicação da Target com o cliente é feita através dos seguintes canais: contatos telefônicos; visitas em depósitos de materiais de construção e contato direto com empresas construtoras.

A empresa fornece serviços de assistência técnica pós-entrega para ocorrências consideradas de sua responsabilidade. Neste caso, o responsável analisa os problemas detectados pelos clientes e adota a solução mais adequada, seguindo as orientações contidas no Procedimento de Assistência Técnica Pós-

Entrega, visando o efetivo tratamento das reclamações do cliente quanto ao produto e a retroalimentação do Sistema da Qualidade.

Estes contatos necessitam ser mais freqüentes e deve haver um trabalho de pós-venda, para saber se realmente o cliente ficou satisfeito com os serviços oferecidos pela empresa. Outro fator que merece ser aqui destacado é com relação às visitas. Acontece o mesmo que com os vendedores mencionados no item anterior: já havia um vício nesse sentido. O que estava acontecendo é que a visita não era feita, apenas sendo mantido um contato via telefone com o cliente, resultando, assim, numa insatisfação do mesmo. Desta forma, as visitas começaram a ser agendadas diretamente pela Target, e não pelo funcionário, sendo entregue a ele uma planilha semanal das visitas a serem realizadas.

Outra falha detectada foi no sentido das solicitações feitas pelos clientes, que nem sempre eram repassadas para o setor responsável. Esta falha era de comunicação interna, o que ocasionava um descontentamento por parte dos clientes.

Nesse sentido, trabalhou-se para que tudo fosse registrado e agendado e, no mesmo dia, repassado para o responsável da assistência técnica. Este é um ponto que ainda está necessitando ser priorizado e melhor trabalhado.

#### **4.7 Aquisição**

Com relação à questão da aquisição de materiais, a fim de poder satisfazer seus clientes, a Target garante os dados para aquisição dos mesmos, por meio de um cadastro minucioso dos materiais e serviços utilizados na empresa, com suas respectivas especificações.

Os materiais e serviços são adquiridos de fornecedores qualificados, já constantes no cadastro da empresa. Tais fornecedores passam por uma avaliação periódica, enviada ao Setor de Compras, para processamento dos dados e retroalimentação do cadastro de fornecedores. Somente é adquirido material e serviço de fornecedores que apresentem um bom desempenho ao longo do período de fornecimento ou de prestação de serviços. Esse desempenho dos fornecedores é medido pelo cumprimento dos prazos nas entregas, pelo atendimento aos requisitos

estabelecidos, e uma menor ocorrência de problemas do material ou serviço fornecido.

A organização avalia, seleciona e reavalia fornecedores com base na capacidade destes para atender aos requisitos, incluindo requisitos do Sistema da Qualidade e de quaisquer requisitos específicos de garantia da Qualidade. Além disso, são mantidos registros das atividades de avaliação e seleção.

Nesse sentido, não se perceberam falhas, mas evidenciou-se a necessidade de se buscar novas parcerias com outros fornecedores que já estão firmados no mercado de móveis para escritórios, a fim de que a empresa possa satisfazer às necessidades de seus clientes, quando da procura por determinada marca de produto trabalhada no mercado, e com a qual a Target ainda não firmou parceria.

Para tanto, foi feito um cadastro de novos fornecedores, com a solicitação de visita dos mesmos, além do fornecimento de um produto para apreciação pela empresa solicitante, no caso, a Target. Foram firmadas parcerias com mais três fornecedores, e a Target aumentou seu quadro de produtos.

#### **4.8 Medição e Monitoramento**

A empresa iniciou a aplicação de métodos adequados para monitoramento e, quando aplicáveis, para medição dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade. Esses métodos estão integrados com os indicadores de desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade e são tratados nas reuniões para análise crítica do sistema, de maneira a demonstrar a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados. Quando os resultados planejados não são alcançados, são efetuadas as correções e executadas as ações corretivas, como apropriado, para assegurar a conformidade dos serviços e do produto.

Os indicadores relacionados anteriormente no item 2.5 serão bastante úteis (relação entre carga horária de treinamento realizada e total de funcionários, índice alcançado em pesquisa de satisfação de clientes, etc.) como referenciais e parâmetros a monitorar.

Não havia um trabalho efetivo nesse sentido e isso só foi realmente agilizado a partir da atuação do estagiário na empresa. Dizer apenas que a empresa



estava trabalhando no sentido de querer atingir seu nível máximo de qualidade não dizia nada. Foi necessário um trabalho efetivo nesse sentido, sendo feitas releituras de treinamento, de parceria, de relação com os clientes, de comunicação interna e externa, como já evidenciado anteriormente.

#### **4.9 Satisfação de Clientes**

A Target passou a adotar medidas da satisfação ou insatisfação dos clientes como uma das formas de medir o desempenho do seu Sistema da Qualidade. A metodologia para obtenção e uso destas informações ainda vai ser determinada. Algumas fontes de informação que podem ser utilizadas para avaliar o atendimento e a qualidade do produto são: reclamações, reuniões com clientes e questionários e pesquisas.

Para a medição do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade, a Target está monitorando informações relativas à percepção do cliente sobre o atendimento satisfatório dos seus requisitos.

Antes, o monitoramento da satisfação dos clientes era feito apenas no momento de aquisição do produto. Agora, com a sugestão feita, esta avaliação está sendo feita periodicamente, por meio de uma pesquisa em forma de formulário, junto ao fiscal da obra, sendo que o representante da empresa aplica a pesquisa no momento da entrega do material.

A cada três meses, o representante da direção realiza a tabulação dos resultados e elabora um relatório com estas informações. Este relatório subsidia a análise crítica do Sistema de Gestão da Qualidade pela diretoria, quando são analisadas as ações corretivas e preventivas julgadas pertinentes.

#### **4.10 Auditoria do Sistema de Gestão da Qualidade**

A auditoria também é um requisito normativo da norma ISO 9001. Sendo assim, a empresa estabelece e mantém um programa de auditoria no TQC, de forma a determinar se o SGQ está em conformidade com as disposições planejadas; verificar se está sendo devidamente implementado e fornecer à diretoria informações sobre os resultados obtidos.



A frequência da avaliação é determinada a partir da análise crítica dos resultados anteriores. Caso seja do interesse da empresa a certificação do Sistema de Qualidade, deverá ser contratado um Organismo Certificador Credenciado (OCC), o que implica em custos que deverão ser avaliados.

Periodicamente, são realizadas auditorias do sistema de gestão, visando verificar se as atividades estão sendo conduzidas e controladas em conformidade com o planejado e para determinar a eficácia do Sistema. Tal prática permite a retroalimentação e o contínuo aperfeiçoamento do TQC, de forma a atender plenamente às expectativas dos clientes.

As auditorias na empresa e nos departamentos são realizadas por pessoas da própria empresa ou por meio da contratação de empresas externas especializadas. Os resultados das auditorias são consolidados em relatórios e encaminhados para análise dos responsáveis pelos setores envolvidos, podendo originar ações corretivas, preventivas e de melhoria. Além disso, tais resultados subsidiam a análise crítica do sistema.

Na Target tem-se que, anualmente, o Representante da Direção elabora o Plano Anual de Auditoria, com base nas informações disponíveis sobre o Sistema da Qualidade. Este plano contempla cada setor que será auditado: requisitos do sistema de gestão que serão auditados em cada setor; mês em que será realizada a auditoria; equipe de auditoria.

As auditorias são conduzidas por pessoas independentes da atividade auditada e seus resultados são relatados à alta direção para análise crítica. Além disso, elas são realizadas com o auxílio de um formulário sob a forma de *check list*.

Mas o intervalo de tempo entre as auditorias estava muito longo e problemas de gestão do processo de qualidade estavam sendo resolvidos muito tardiamente, conseqüentemente interferindo na satisfação dos clientes, além de promover o aumento de reclamações por parte dos mesmos. Foi reduzido o intervalo entre as auditorias, além de ter sido contratada outra empresa, já que a anterior já estava incorrendo em erros constantes que não promoviam o aumento da qualidade dos serviços oferecidos pela empresa.

## 5 CONCLUSÃO

Na empresa selecionada, pôde-se observar, no decorrer deste trabalho, a importância da idéia de *Qualidade* no dia-a-dia dos funcionários e o seu envolvimento no processo. O Programa de Gestão da Qualidade teve uma boa aceitação, pois as pessoas participaram ativamente do processo de melhoria e padronização, que resultou em benefício para todos.

O período de duração da implementação foi de nove meses. Este é um período considerado curto para preparar e adequar uma empresa para o atendimento aos requisitos da ISO 9001. O fato da empresa já possuir certa adequação do seu processo de produção facilitou a implantação do TQC, pois foram necessárias apenas algumas observações e a manutenção de registros para a comprovação.

Para a implementação do TQC na Target pôde-se verificar as dificuldades e facilidades decorrentes de suas características administrativas e operacionais, localização e porte. Constatou-se uma estrutura organizacional centralizada, característica de uma empresa de pequeno porte, com poucos níveis hierárquicos, onde basicamente todas as atividades administrativas e operacionais estão sob a responsabilidade do gerente e dos encarregados, o que torna mais fácil o controle sobre os documentos e processos desenvolvidos.

Quanto aos obstáculos observados na implementação, pode-se mencionar certa dificuldade inicial do Responsável da Direção em conduzir o Sistema de Gestão da Qualidade em relação ao preenchimento da documentação necessária para a manutenção de registros. Com relação aos recursos utilizados, foram disponibilizados gastos com treinamentos, capacitação dos empregados, além de eventuais adaptações no processo produtivo.

Um dos benefícios que pôde ser observado com o TQC é a melhoria contínua do processo, onde várias ações foram iniciadas, de modo a se atender aos requisitos da norma ISO 9001, proporcionando o aprimoramento do sistema, o que inclui o comprometimento da alta direção e de todos os envolvidos no processo.

O estudo de caso aqui demonstrado evidencia que a organização aprendeu os fundamentos do TQC e os aplicou com determinação, atingindo os objetivos inicialmente definidos, tais como: aumento de produtividade, aumento da capacidade de seus processos, assim como redução da insatisfação dos clientes e aumento da qualidade do atendimento, proporcionando, conseqüentemente, significativa melhoria em seus resultados, melhor atendimento às necessidades e expectativas dos clientes e aumento da competitividade.



## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E.; GOMES, M. A. O. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras, MG: UFLA/FAEPE, 1998.

ARANTES, A. S. **Padronização Participativa nas empresas de qualidade**. São Paulo: Nobel, 1998.

ARANTES, A. S. **A Implementação da Padronização Participativa sob a Ótica do TQC**. Florianópolis: UFSC, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**. Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro, 2000a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000** Sistema de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulários. Rio de Janeiro, 2000b.

BROCA, B. **Gerenciamento da Qualidade**. Implementando TQM, passo a passo, através dos processos e ferramentas recomendadas por Juran, Deming, Crosby e outros mestres. São Paulo: Makron Books, 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle Total da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FOSTER, Richard; KAPLAN, Sarah. **Destruição Criativa**. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

JURAN, J.M., GRINA, Frank M. **Juran controle da qualidade**: handbook componentes básicos da função qualidade. Vol II. São Paulo: Makron, 2001.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MERLI, G.: Eurochallenge – **The TQM approach to capturing global markets**. Information Press Ltd, Oxford, UK, 2001.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.



PRAZERES, P. M. **Minidicionário de Termos da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

REARDON, T. e FARINA, E.M.M.Q. **"The rise of private of food quality and safety standards: illustrations from Brazil"**. IAMA 2001 Food and Agribusiness Symposium. Sidney, Australia, 2002.

RIBEIRO, Agostinho. **A escola pode esperar**. Porto: Asa, 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Tradução Maria Tereza Corrêa de Oliveira, Fábio Alher; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Atlas. São Paulo. 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.