

Diagnóstico do sistema de gestão da qualidade com base nos critérios de avaliação do compromisso com a excelência

Mario Fernando de Mello – UFSM – mariofernandomello@yahoo.com.br

Thiago F. Beltrame – UFSM – t_thiago@hotmail.com

Gabrielly V. Ribeiro – UFSM – gabyvieiraribeiro@hotmail.com

Andressa Rocha Lhamby – UFSM - andressalhamby@hotmail.com

Alberto Schmidt – UFSM – albertoschmidt56@gmail.com

Resumo:

Sabendo-se da importância que o sistema de gestão adotado exerce sobre a qualidade no funcionamento de uma organização, realizou-se um estudo de caso com o objetivo de avaliar o sistema atual de gestão de uma empresa de produtos químicos, situada na região central do estado do Rio Grande do Sul. Essa avaliação possuiu por base os Cadernos do Compromisso com a Excelência 2008, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). A partir dos dados obtidos, elaboraram-se sugestões para possíveis melhorias das práticas gerenciais dessa organização, mantendo-se como referência os critérios de avaliação do Compromisso com a Excelência.

Palavras-chave: Qualidade, Gestão, Excelência.

Diagnosis of quality management system based on evaluation criteria of commitment to excellence

Abstract

Knowing about the importance that the management system used has on the functioning of an organization, a case study in a chemical company in the central region of the state of Rio Grande do Sul was done to evaluate the system current management of this institution. This assessment is based on the National Quality Foundation (FNQ)'s books of the Commitment to Excellence 2008. From the data obtained, suggestions were made for improvements to the organization of management practices, although based on evaluation criteria of the Commitment to Excellence.

Key- words: Quality, Management, Excellence.

1. Introdução

A eliminação das fronteiras comerciais e a globalização trouxeram não só ideia de um mercado cada vez mais competitivo, mas também a necessidade da reformulação de alguns conceitos e modelos de gestão. No Brasil, nos anos 90, à medida que as barreiras comerciais eram minimizadas, as organizações que desejavam sustentar sua participação na competitividade do mercado precisaram passar por transformações. Nessa época, a qualidade deixou de ser um diferencial e passou a ser uma ferramenta indispensável, isso porque, devido aos avanços tecnológicos, à presença constante de novidades no mercado e ao grande número de empresas ofertando o mesmo serviço ou produto, o cliente passou a ser cada vez mais exigente, tornando a qualidade um fator determinante na hora da escolha.

Segundo Deming (1990):

O princípio básico é que qualidade é, essencialmente, um modo de gerenciar organizações. Causa melhoramento nos negócios, nas atividades técnicas para, ao mesmo tempo, permitir que seja alcançada a satisfação dos consumidores, eficiência de recursos humanos e menores custos (Leonardo Stachelski, 2001 apud Deming, 1990).

Para satisfazerem tais necessidades, as organizações buscam de forma progressiva a excelência empresarial, sendo esta ligada diretamente ao modelo de gestão adotado. Para tanto, as empresas devem determinar suas estratégias e formas de colocá-las em prática. Muitas delas utilizam ferramentas da qualidade, tais como Programa 5's, programa Seis Sigma ou ainda o Modelo de Excelência em Gestão (MEG). O Presente trabalho pretende analisar e discutir a gestão da qualidade de uma empresa de produtos químicos localizada na região central do Rio Grande do Sul. A metodologia utilizada é um estudo de caso, onde os dados são coletados por meio dos questionários pré-elaborados. Realiza-se também um diagnóstico do sistema gerencial da organização estudada, segundo os critérios do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) de Nível 1.

Salienta-se que o trabalho não pretende discutir detalhes técnicos específicos do desenvolvimento de produto, trata-se exclusivamente de um diagnóstico, sem nenhuma interferência nos problemas encontrados. Como os dados em estudo foram coletados no ano de 2008, todas as considerações aqui citadas referem-se à realidade da organização na época do estudo. Nenhum monitoramento contínuo da gestão da qualidade foi realizado.

A organização foco do estudo trata-se de uma instituição privada que atua no ramo de produtos químicos. Localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul, é uma indústria de pequeno porte que conta com cinquenta colaboradores diretos (funcionários efetivos e estagiários) e vinte representantes distribuídos em Santa Catarina e Rio Grande do Sul e atende à aproximadamente três mil clientes em toda a Região Sul.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Conceito de qualidade

Para Feigenbaum (1994) a qualidade é descrita através da determinação da necessidade do cliente e não por áreas técnicas, ou seja, é baseia-se na experiência real do cliente com o produto ou serviço, medida de acordo com suas exigências. Em outras palavras, o autor define qualidade como: “a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas dos clientes” (FEIGENBAUM, 1994). O autor diz ainda que a qualidade pode também ser associada aos termos confiabilidade, acessibilidade,

manutenabilidade, termos que estão associados às características do produto. Já Falconi (1992) define serviço ou produto de qualidade como sendo aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo as necessidades dos clientes.

O conceito de qualidade é bastante amplo, mas todos têm por base que a qualidade é um dos fatores determinantes para que o cliente volte a comprar determinada marca ou utilizar certo serviço.

2.2 Modelo de Excelência em Gestão - MEG

O conjunto de Critérios de Excelência do FNQ constitui uma estratégia básica para visão da organização, que direcionará para a excelência do sucesso do negócio.

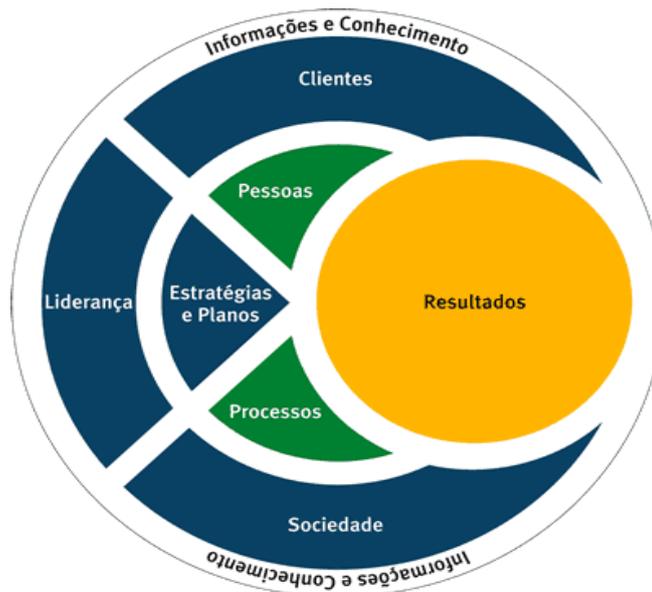


Figura 1- Modelo de Excelência FNQ
Fonte: Site www.fnq.org.br

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2012) “organizações que adotam o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) como referência para sua gestão, conseguem mapear com clareza seu negócio. O primeiro passo é fazer uma avaliação da sua gestão e traçar um plano de melhoria do desempenho, o que significa, quase sempre, assegurar a qualidade dos seus produtos e a satisfação dos clientes. Esta avaliação pode ser feita com base nos Critérios do Compromisso com a Excelência”.

3. Metodologia

O estudo de caso é um dos tipos de pesquisa qualitativa cujo objeto é uma unidade que se analisa intimamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade própria. É uma investigação que se assume como particularística, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (MARTINS, 2002). Na concepção de Craswell (1994), “utiliza-se o estudo de caso quando o pesquisador quer explorar uma ou poucas entidades ou fenômenos (casos), limitado pelo tempo e pela atividade. É utilizado, ainda, quando se quer coletar informações, usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo”.

Nesse trabalho, fez-se uso de um estudo de caso instrumental, o qual é utilizado quando se deseja conhecer um determinado problema, adotando-se uma pesquisa exploratória. Para Lakatos e Marconi (2005), pesquisas exploratórias são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com a finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno ou modificar e clarificar conceitos. Para tanto, uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser utilizada, como entrevista, observação participante, análise de conteúdo (LAKATOS, 2005).

Segundo Gil (2002), uma pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. A maioria das pesquisas exploratórias adquire a forma de investigação bibliográfica ou de um estudo de caso. O levantamento de dados foi realizado através da utilização de um questionário baseado no Caderno Critério de Excelência.

4. Resultados e discussões

Notou-se, durante a realização do trabalho, que a organização não possui um sistema de gestão definido. Para predizer qual o estágio de excelência em que a empresa se encontra, adotou-se o questionário baseado nos Critérios de Excelência da FNQ – Compromisso com a Excelência, 2008. Os dados obtidos através deste são expostos nos quadros 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7.

LIDERANÇA	a) Como a Direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas, demonstrando comprometimento com os valores e princípios organizacionais estabelecidos e buscando a mobilização de todos para o êxito das estratégias?	As decisões são comunicadas aos colaboradores por meio de reuniões. As visões, metas e políticas organizacionais não são transmitidas aos funcionários.
	b) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?	Todas as decisões da empresa são tomadas pelos proprietários e, através de reuniões, são comunicadas aos responsáveis de cada setor para então serem informadas aos demais funcionários.
	c) Como os Valores e os Princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinente, às diversas partes interessadas?	Após a tomada de decisões, a organização realiza reuniões com os gerentes setoriais e estes repassam as decisões à força de trabalho.
	d) Como é verificado o cumprimento dos principais padrões de trabalho?	Não é verificado.
	e) Como a organização avalia e melhora as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho?	Atualmente a empresa não realiza nenhum tipo de pesquisa para avaliar as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho.
	f) Como é analisado o desempenho da organização, considerando as informações comparativas e as variáveis dos ambientes interno e externo?	A empresa realiza reuniões.

Fonte: Adaptado de FNQ Compromisso com a Excelência (2008)

Quadro 1 – Critério Liderança

ESTRATÉGIAS E PLANOS	a) Como são definidas as estratégias da organização considerando-se os ambientes externo e interno?	A organização realiza pesquisa de mercado, através de seus representantes, em todas as cidades onde seus produtos são comercializados. A partir dos resultados dessa pesquisa, elabora suas estratégias.
	b) Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas às metas de curtos e longos prazos e definidos os respectivos planos de ação?	Os recursos da organização são destinados, principalmente, para a produção. Os principais indicadores são obtidos nessa área.
	c) Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?	Os recursos da organização são destinados, preferencialmente, à produção.
	d) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação às pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?	As decisões, bem como as metas, não são repassadas à força de trabalho, são restritas somente à direção.

Fonte: Adaptado de FNQ Compromisso com a Excelência (2008)

Quadro 2 - Critério estratégias e planos

CLIENTES	a) Como o mercado é segmentado e como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos?	A organização possui cadastro de clientes atuais e antigos. A definição de clientes-alvo é realizada por meio de pesquisas de mercado.
	b) Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo são identificadas, analisadas e compreendidas?	O representante regional da empresa identifica as necessidades e expectativas dos clientes.
	c) Como os serviços da organização são divulgados ao mercado?	Os serviços da organização são divulgados, principalmente, em encartes de redes de supermercado. Para produtos novos a empresa usa o sistema de <i>kit</i> (junto ao lançamento, gratuitamente, o cliente leva um produto já estabelecido no mercado).
	d) Como são tratadas as reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?	A organização tem sistema de SAC. Todas as reclamações são registradas e, sempre que possível, a organização tenta recolher o produto não conforme e reembolsar o cliente.
	e) Como é avaliada a satisfação dos clientes?	Não há sistema de avaliação.

Fonte: Adaptado de FNQ Compromisso com a Excelência (2008)

Quadro 3 - Critério clientes

SOCIEDADE	a) Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos de produtos, processos e instalações?	A organização possui um projeto para o tratamento de efluentes. Ainda assim, opera sob licença da FEPAM.
	b) Como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais e regulamentares aplicáveis às questões socioambientais?	A empresa possui todos os registros legais para seu funcionamento.
	c) Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos?	Diretamente não há uma conduta padrão nessas questões.
	d) Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade executando ou apoiando projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial?	A empresa não participa de nenhum projeto social. Há a contratação de estagiários.
	e) Como a organização estimula e envolve a força de trabalho e seus parceiros na implementação e apoio aos seus projetos sociais	A organização não participa de projeto social.
	f) Como a organização implementa políticas não discriminatórias?	A organização contrata pessoas sem experiência e também pessoas com baixo grau de escolaridade.

Fonte: Adaptado de FNQ Compromisso com a Excelência (2008)

Quadro 4 - Critério sociedade

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	a) Como são identificadas as necessidades de informações e definidos os sistemas de informação para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?	Sem resposta.
	b) Como a segurança das informações é tratada para assegurar sua atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade?	Todos os setores são equipados com computadores protegidos por senhas de acesso. Os setores têm acesso limitado dentro do banco total de dados.
	c) Como são obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas?	Sem resposta.
	d) Como os principais ativos intangíveis que geram um diferencial competitivo para a organização são desenvolvidos e protegidos?	A organização possui marca registrada. As fórmulas dos produtos são limitadas apenas às áreas interessadas.

Fonte: Adaptado de FNQ Compromisso com a Excelência (2008)

Quadro 5 - Critério informações e conhecimento

PESSOAS	a) Como a organização do trabalho é definida e implementada?	Utilizando o manual de boas práticas.
	b) Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca por melhores resultados?	Ao término do ano, a empresa presenteia todos os funcionários com cestas-básicas. Não há incentivo financeiro.
	c) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias e as necessidades das pessoas?	A organização raramente realiza cursos, a menos que estes sejam realmente obrigatórios.
	d) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?	O treinamento dos novos funcionários é realizado pelos próprios funcionários (mais antigos), ou seja, aprendizado na prática. Não há incentivo à capacitação, porém aos que a desejam fazer, externamente, há flexibilidade de horários.
	e) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?	Possuem plano de saúde: medicina do trabalho e realizam a Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho (SIPAT).
	f) Como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, e mantido um clima organizacional favorável?	Não há controle desses fatores.
	g) Como a satisfação das pessoas é avaliada?	Não há avaliação.

Fonte: Adaptado de FNQ Compromisso com a Excelência (2008)

Quadro 6 - Critério pessoas

PROCESSOS	a) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos aplicáveis?	A empresa é setorizada em unidades gerenciais. Há controle estatístico da produção e tudo o que foi produzido possui rastreabilidade.
	b) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são controlados, visando assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?	O controle da qualidade é realizado por amostragem pré e pós envase.
	c) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são analisados e melhorados?	Há reuniões em casos extremos.
	d) Como os fornecedores são selecionados?	A organização possui um banco de dados de todos os fornecedores. Para a compra de matéria-prima são realizados orçamentos, sendo o menor preço um dos critérios de seleção da matéria. Para alguns materiais há fornecedores fixos.
	e) Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?	A organização não realiza testes de recebimento da matéria – prima, avalia apenas os laudos enviados pelos fornecedores.
	f) Como é elaborado e gerenciado o orçamento?	Dado não fornecido pela empresa.

Fonte: Adaptado de FNQ Compromisso com a Excelência (2008)

Quadro 7 - Critério processos

Após ter-se realizado o diagnóstico, elaboraram-se sugestões de práticas em cada critério para o aperfeiçoamento da gestão da empresa. Estas sugestões foram construídas de acordo com os dados obtidos, e tendo por referência os Cadernos do Compromisso com a Excelência.

4.1 Critério Liderança - Novas práticas que podem ser adotadas:

- a) Divulgar, através de murais, reuniões ou outros meios, as metas, a visão e as políticas organizacionais, a fim de garantir que todos na empresa caminhem para alcançar os mesmos objetivos;
- b) Fazer auto avaliação da empresa, usando, por exemplo, o questionário do Compromisso com a Excelência da Fundação Nacional da Qualidade;
- c) Desenvolver pesquisas de clima organizacional.

4.2 Critério Estratégias e Planos - Novas práticas que podem ser adotadas:

- a) Comunicar às partes interessadas as metas da organização, quando pertinente;
- b) Definir metas estipulando um prazo para a realização das mesmas, bem como valor quantitativo e possíveis incentivos aos colaboradores.

4.3 Critério Clientes - Novas práticas que podem ser adotadas:

- a) Atender as necessidades e expectativas dos clientes, buscando opinião de funcionários e pesquisas de satisfação dos clientes (elaborando análise dos dados).

4.4 Critério Sociedade – Novas práticas que podem ser adotadas:

- a) Gerenciamento de resíduos;
- b) Substituição de máquinas e equipamentos;
- c) Recirculação da água industrial;
- d) Implementação de um sistema de gestão ambiental;
- e) Programas de profissionalização de pessoas da comunidade e dos próprios colaboradores;
- f) Apoio a projetos sociais;
- g) Estabelecimento de práticas que assegurem um relacionamento ético e transparente com todos os públicos com os quais a organização se relaciona.

4.5 Critério Informações e Conhecimento – Novas práticas que podem ser adotadas:

- a) Implementar um programa de segurança de dados na empresa;
- b) Realizar backups constantemente.

4.6 Critério Pessoas – Novas práticas que podem ser adotadas:

- a) A promoção da capacitação e do desenvolvimento, ainda que não obrigatórios, serviria também como estímulo a profissionais mais realizados e completos;
- b) Treinamentos prévios, embora o contato direto com os demais funcionários seja interessante, há sempre um melhor retorno quando a prática é embasada pela teoria;
- c) Controle do clima organizacional, maior participação da organização em questões pessoais que envolvam, ou que se reflitam nas atividades profissionais;
- d) Conhecimento da satisfação dos funcionários, uma vez que toda organização é formada essencialmente por pessoas, por indivíduos cujas ideias e atitudes devem sempre ser valorizadas.

4.7 Critério Processos – Novas práticas que podem ser adotadas:

- a) Possuir almoxarifado de linha e fácil comunicação com a administração da empresa;
- b) Criar grupos de melhoria;
- c) Realizar breves reuniões informativas diárias, a respeito da operação no turno anterior e expondo resultados, como meta produtiva e solicitações de manutenção, por exemplo.
- d) Criar um manual do fornecedor;
- e) Utilizar ordens de compra documentadas, tendo cuidado com o tempo entre o pedido e o recebimento.

O critério resultados não foi analisado neste trabalho, por ser derivado das práticas realizadas nos outros critérios.

5. Conclusão

Diante do cenário atual de grande competitividade, onde as organizações buscam adequar seus processos de gestão com o intuito de garantir sua sobrevivência, a utilização de ferramentas de diagnóstico pode ser de grande valor.

Assim, este trabalho diagnostica que a busca da excelência na gestão pode ser alcançada empregando-se os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade como ferramenta para a elaboração de planos de ação. Os sistemas avaliativos da qualidade permitem, hoje, que diagnósticos da gestão façam parte do dia-a-dia de pequenas e grandes empresas. A fim de identificar problemas e orientar as organizações nos moldes das boas práticas, a Fundação Nacional da Qualidade oferta publicações informativas como, por exemplo, os Cadernos do Compromisso com a Excelência, cuja edição de 2008 foi base da presente análise. Por meio do questionário sugerido pelos cadernos, realizou-se o estudo de caso proposto, onde, a partir da análise dos dados coletados, chegou-se à identificação da necessidade existente de novas práticas de gestão que proporcionariam melhorias para a empresa como um todo. Partindo dessa constatação, após se apresentar o questionário com as respostas originais fornecidas por uma representante da organização objeto do estudo, as novas propostas foram elaboradas. Finalizou-se, assim, o diagnóstico da gestão da qualidade com base nos critérios de avaliação do compromisso com a excelência.

6. Referências

CAMPOS, Vicente Falconi, *TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*, Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CRESWELL, J. *Research design : Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oals: Sage, 1994.

FEIGENBAUM, Armand V. *Controle da Qualidade Total*, volume I. São Paulo: Makron Books, 1994.

FNQ. *Critérios Compromisso com a Excelência 2008*. Disponível em: <www.fnq.org.br>, acesso em abril de 2012.

GIL, A. CARLOS. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ªed São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J.M., GRYNA, F. M. *Controle da Qualidade – Handbook*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1994.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, M^a Alice Hofmann, *Metodologia de Pesquisa*. Disponível em: <<http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/>>, acesso em maio de 2012.

PORTAL PGQP. *Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade*. Disponível em <www.mbc.org.br>, acesso em abril de 2012.

STACHELSKI, Leonardo, *Dissertação de Mestrado - O impacto da implantação da estratégia de gestão da Qualidade Total na cultura organizacional: Um estudo de caso*, Florianópolis, 2001. Disponível em: <www2.fcsh.unl.pt/docentes/luisrodrigues/mestrado%20cultura%20orga..pdf>