

Modelo para Avaliação da Internalização dos Princípios de Gestão da Qualidade na Organização

André Luís Almeida Bastos (FURB/UNIFEBE/ESNT/UNIVEST) abastos@furb.br
Thiago Henrique Gutz (FURB) thigutz@gmail.com

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo propor e validar um instrumento de avaliação da internalização dos princípios de gestão da qualidade nas organizações. Através da revisão da literatura foi elaborado um instrumento de avaliação relacionado aos oito princípios de gestão da qualidade. O questionário é composto por 33 perguntas com respostas em escala Likert de 5 pontos. Para validação, o questionário foi aplicado a 81,9% dos funcionários da Empresa X Ltda, para avaliar o nível de internalização dos princípios de gestão da qualidade nos seus setores e na empresa como um todo. Foi possível identificar quais os princípios que mais internalizados na empresa e quais que possuem maior oportunidade de internalização.

Palavras chave: Princípios de gestão da qualidade, Avaliação, internalização.

Model for assessment of internalisation of Principles of Quality Management in the Organization

Abstract

This work aims to propose and validate an instrument to assess the internalization of the principles of quality management in organizations. Through literature review an instrument related to the eight principles of quality management assessment has been prepared. The questionnaire consists of 33 questions with answers on a Likert scale of 5 points. For validation, the questionnaire was administered to 81.9% of the employees of Company X Ltda, to assess what level of internalization of the principles of quality management in their sectors and the company as a whole. It was possible to identify what principles more internalized in the company and what they have greater opportunity to internalize.

Key-words: Quality management principles, Evaluation, Internalisation

1. Introdução

As organizações têm enfrentado intensas transformações no cenário global, diante de um mercado consumidor cada dia mais exigente, das inovações tecnológicas e de um ambiente muito mais competitivo. Esta série de transformações afetaram as indústrias a ponto de que a competitividade se tornou uma meta a ser alcançada, obrigando as empresas a se adaptarem a este cenário concorrencial que se formou nos últimos anos. Dessa forma, torna-se necessário que as organizações adotem estratégias de qualidade, sendo um fator chave de sucesso para as

organizações. É crescente a adoção de metodologias e ferramentas da qualidade, buscando importantes contribuições para uma gestão eficiente e eficaz.

A gestão da qualidade tornou-se essencial para a liderança e para o aperfeiçoamento contínuo de todas as indústrias. A norma ISO 9000 traz um conjunto de oito princípios de gestão da qualidade que atuam como uma base de sustentação no que diz respeito a gestão da qualidade. Os oito princípios de gestão da qualidade são crenças e regras fundamentais para conduzir uma organização a obter seu máximo desempenho.

Diante da importância deste assunto, este trabalho tem como objetivo propor e validar um modelo para avaliar o nível de incorporação dos princípios de gestão da qualidade nas organizações. A avaliação permite, de certa forma, conhecer quais os princípios que estão mais desenvolvidos na organização e quais possuem mais oportunidades de serem aperfeiçoados.

2. Fundamentação teórica

2.1. Qualidade e competitividade

Para Slack (1997), a qualidade pode ser definida como o grau de adequação entre o que o consumidor espera do produto ou serviço e o que ele realmente encontra. Através desta ideia podemos ter uma noção de como é vista a qualidade pelo consumidor (e, portanto, num ponto de vista de satisfação), comparando o resultado de suas expectativas com as suas percepções. O autor afirma que se a experiência com o produto ou serviço foi melhor do que a esperada, então o consumidor está satisfeito e a qualidade é percebida como sendo alta.

Quanto maior a qualidade de seus produtos, mais competitiva se torna a organização. Toledo (2002) analisa a contribuição dos programas da qualidade adotados por empresas petroquímicas para alavancar sua competitividade. O autor comenta que a preocupação com a qualidade surge no Brasil, quando se observa uma maior exigência dos clientes e maiores reclamações com produtos de pouca qualidade. Através de estudos de caso realizados em empresas do setor, o autor investigou questões relativas a: percepção das empresas sobre a competitividade do mercado de Polipropileno e das suas empresas fabricantes; a contribuição desses programas a sua competitividade; os atributos e enfoques que traduzem a qualidade do polipropileno; assim como os principais fatores de competitividade neste mercado. Uma das empresas pesquisadas demonstra a importância que os programas de controle de qualidade trazem sobre a competitividade das empresas, tratando-se de uma condição necessária para o atendimento das necessidades dos clientes, além da organização que tem um programa de controle da qualidade se tornar muito mais confiável no mercado. Por fim, o autor conclui que os dados da pesquisa demonstraram que a qualidade influi de forma positiva na competitividade.

Coltro (1996) também aborda a relação da qualidade dos produtos com a competitividade. O autor afirma que o ambiente altamente turbulento em que as empresas estão inseridas exige das mesmas mudanças em sua posição competitiva. De acordo com essas transformações, o autor comenta que tem-se observado que a área da administração da produção tem passado por diversas transformações, tornando o setor como fundamental para o sucesso da organização.

Para Campos (1992), o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. É isto que garantirá a sobrevivência de qualquer empresa: a preferência do consumidor pelos seus produtos em relação ao seu concorrente, hoje e sempre. De outra forma, quanto maior a produtividade da empresa, mais útil ela é para a sociedade, pois está atendendo às necessidades dos seus clientes a um baixo custo. O seu lucro decorrente é um prêmio que a sociedade lhe paga pelo bom serviço prestado e um sinal de que deve crescer e continuar a

servir bem (CAMPOS, 1992, p. 3). Para o autor, o que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade. No entanto, tudo isto está interligado: a garantia de sobrevivência decorre da competitividade, a competitividade está relacionada com a produtividade e esta depende da qualidade.

2.2. Gestão da qualidade

A ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas (2005) propõe que, para conduzir e operar com sucesso uma organização é imprescindível dirigí-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática, e o sucesso pode proceder da implantação de um sistema de gestão que é concebido para melhorar de forma contínua o desempenho da organização, dando ênfase, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas e a satisfação do cliente.

A gestão da qualidade é o último e atual estágio da evolução de conceitos da qualidade proposto do Garvin (1992). De acordo com Cordeiro (2004), a gestão da qualidade foi uma técnica bastante utilizada pelas empresas nos anos 80 e 90, principalmente nos países ocidentais. Nos anos 80, se difundiu a preocupação com a técnica da qualidade total, quando se observou o incrível sucesso das empresas japonesas no mercado mundial. Todos os países então procuraram maneiras de copiar essas técnicas. Os Estados Unidos desenvolveram as normas ISO, em 1987 e o prêmio Deming, em 1980. Em seguida nasceu o Prêmio Europeu da Qualidade e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) no Brasil.

Para Carvalho (2005), a gestão da qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para administrar uma organização com relação a qualidade, juntando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria contínua da qualidade. Na opinião de Paladini (2007) a gestão da qualidade é um processo que tem características próprias, sendo estes processos compostos de sistema de gestão com o intuito de desenvolver mecanismos de sobrevivência da organização, com sua permanente e contínua evolução. O processo de gestão da qualidade se caracteriza pela definição, implantação e avaliação de políticas da qualidade determinadas pela alta gerência, envolvendo a atuação no mercado, a tecnologia do processo

2.3. Normas ISO 9000 e princípios de gestão da qualidade

ISO significa International Standardization Organization, ou seja, a Organização Internacional para a Padronização. Foi estabelecida em Genebra, na Suíça em 23 de fevereiro de 1947, denominada uma agência especializada para a padronização, com o objetivo de padronizar os requisitos de qualidade para 111 países através da instituição de normas. Nasceu assim um conjunto de cinco normas para a gestão e certificação da qualidade dos produtos nas empresas, denominada ISO 9000 (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001).

A família da norma ISO 9000:2008 consiste em apenas quatro normas primárias apoiadas por um número reduzido de documentos de suporte. As quatro normas primárias são: ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário; ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos; ISO 9004: Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho; ISO 19011: Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade/ou ambiental.

Os oito princípios de gestão da qualidade podem ser usados pela alta direção a fim de conduzir a organização na melhoria do seu desempenho. Segundo a ABNT (2005), um princípio de gestão da qualidade é uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir uma organização, visando melhorar continuamente seu desempenho a longo prazo, focando nos clientes e, ao mesmo tempo, nas necessidades de todas as partes interessadas. Os oito princípios da gestão da qualidade, conforme a ABNT (2005) são:

Foco no cliente: As organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, a seus requisitos e procurem exceder suas expectativas. De acordo com Ballestero-Alvarez (2001), é o cliente que define os requisitos que deseja ver atendidos e que, em última instância, estabelece os padrões de qualidade que devem ser alcançados.

Liderança: Líderes estabelecem a unidade de propósitos e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização. A liderança permite que as pessoas se sintam motivadas perante os objetivos da organização e os compreendam.

Envolvimento das pessoas: Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização. A aplicação deste princípio leva as pessoas a não avaliar apenas o seu próprio desempenho, mas sim a eficácia do grupo e que essas pessoas passem a compartilhar as suas experiências e conhecimentos.

Abordagem de processo: Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo. A abordagem por processos permite uma visão sistêmica do funcionamento da empresa como um todo, possibilitando o alcance mais eficiente dos resultados desejados.

Abordagem sistêmica para a gestão: Identificar, compreender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência da organização no sentido de esta atingir seus objetivos. Em outras palavras, a aplicação deste princípio aborda um maior acompanhamento dos objetivos estabelecidos, conhecendo as inter-relações entre os processos e compreendendo a importância de cada atividade para o objetivo global.

Melhoria contínua: A melhoria contínua do desempenho global da organização deveria ser um objetivo permanente. O propósito da melhoria contínua de um sistema de gestão da qualidade é aumentar a chance de fazer crescer a satisfação dos clientes e das demais partes interessadas e ligadas à empresa (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001). Em outras palavras, podemos considerar a melhoria contínua como um estado de espírito associado a uma cultura da empresa, para ela ocorrer é imprescindível dar orientações, aos colaboradores, focadas em melhorias; existir uma comunicação interna sobre a gestão da qualidade e reconhecer as melhorias.

Abordagem factual para a tomada de decisão: Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações. Para Ballestero-Alvarez (2001), a tomada de decisão deve ser baseada em fatos reais extraídos da empresa, devendo fazer o uso de técnicas estatísticas para ajudar na compreensão da variabilidade e, também, auxiliar as organizações a resolver problemas e a melhorar a sua eficácia e eficiência. Em outros termos significa que a tomada de decisões deve ser baseada em dados e não na intuição, assegurando que as informações são suficientes para assumir uma direção.

Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor. Mello (2002) comenta que a aplicação deste princípio traz benefícios como a criação de uma vantagem competitiva por meio do desenvolvimento de parcerias com fornecedores, estabelecendo um relacionamento sistemático com os fornecedores que proporcione fornecimentos sem defeitos, nos prazos combinados e confiáveis. Além de estabelecer boas relações entre fornecedores e empresa, através da confiança e da seriedade, fomentando a otimização dos custos e meios em ambas as partes. Slack et al (2009) assegura que adotar a responsabilidade pelo desenvolvimento das capacidades do fornecedor é a

pretensão de longo prazo dos clientes: auxiliar um fornecedor em suas melhorias, não somente nos serviços prestados e nos preços; deve assegurar uma maior lealdade entre cliente e fornecedor, e a um comprometimento de longo prazo. “É claro, só é válido comprometer recursos para ajudar os fornecedores se houver melhoria na eficácia da cadeia de suprimentos como um todo.” (SLACK et al, 2009, p. 245)

3. Procedimentos metodológicos

O questionário proposto é composto de 33 questões, sendo as respostas utilizando a escala do tipo Likert, avaliando cada pergunta através de graus de satisfação, ou seja, as respostas são de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). As questões 1 a 5 buscam avaliar o princípio 1; as perguntas 6 a 11 correspondem ao princípio 2; as perguntas 12 a 15 correspondem ao princípio 3; as perguntas 16 a 20 correspondem ao princípio 4; as perguntas 21 a 22 correspondem ao princípio 5; as perguntas 23 a 25 correspondem ao princípio 6; as perguntas 25 a 28 correspondem ao princípio 7; as perguntas 29 a 33 correspondem ao princípio 8. Os participantes da pesquisa foram identificados por setor e cargo que ocupam na empresa.

A amostra desta pesquisa foi composta por 118 funcionários da Empresa X Ltda (nome fictício), de um total de 144 funcionários da empresa, presentes no dia em que o questionário foi aplicado. Desta forma, para se aplicar o instrumento de pesquisa, foram estabelecidos doze grupos de 10 pessoas, sendo que para cada grupo foi orientado como deveria ser respondido e todas as questões foram explicadas para melhor entendimento do grupo. 26 funcionários não responderam tendo em vista que 20 estavam em auxílio-doença, 3 em férias, 1 em licença maternidade e 2 que faltaram no dia em que foi aplicado o mesmo.

Os dados coletados foram tabulados em planilha Excel e representados na forma de gráficos. Para cada princípio foi calculado um valor através do uso de média ponderada, para que todas as questões tivessem pesos iguais, devido ao fato de que nem todos os princípios terem o mesmo número de questões relacionadas.

4. Resultados e discussões

4.1. A Empresa em estudo

A Empresa X Ltda., localizada na cidade de Timbó/SC conta com 144 funcionários distribuídos nos setores administrativos, PCP, desenvolvimento de produto, tecelagem, corte, costura, revisão, embalagem e expedição. Produz artigos confeccionados em tecido de malha e tem duas marcas próprias e uma grande carteira de clientes na modalidade private label (produz com a etiqueta do cliente), exigindo um elevado padrão de qualidade de seus produtos e processos. A empresa já implantou diversos programas e ferramentas da qualidade. Como seus clientes não exigem, a empresa não possui certificação ISO

4.2. Resultado geral da empresa

Os resultados das questões formuladas aos 144 funcionários da empresa são demonstrados na Figura 1.

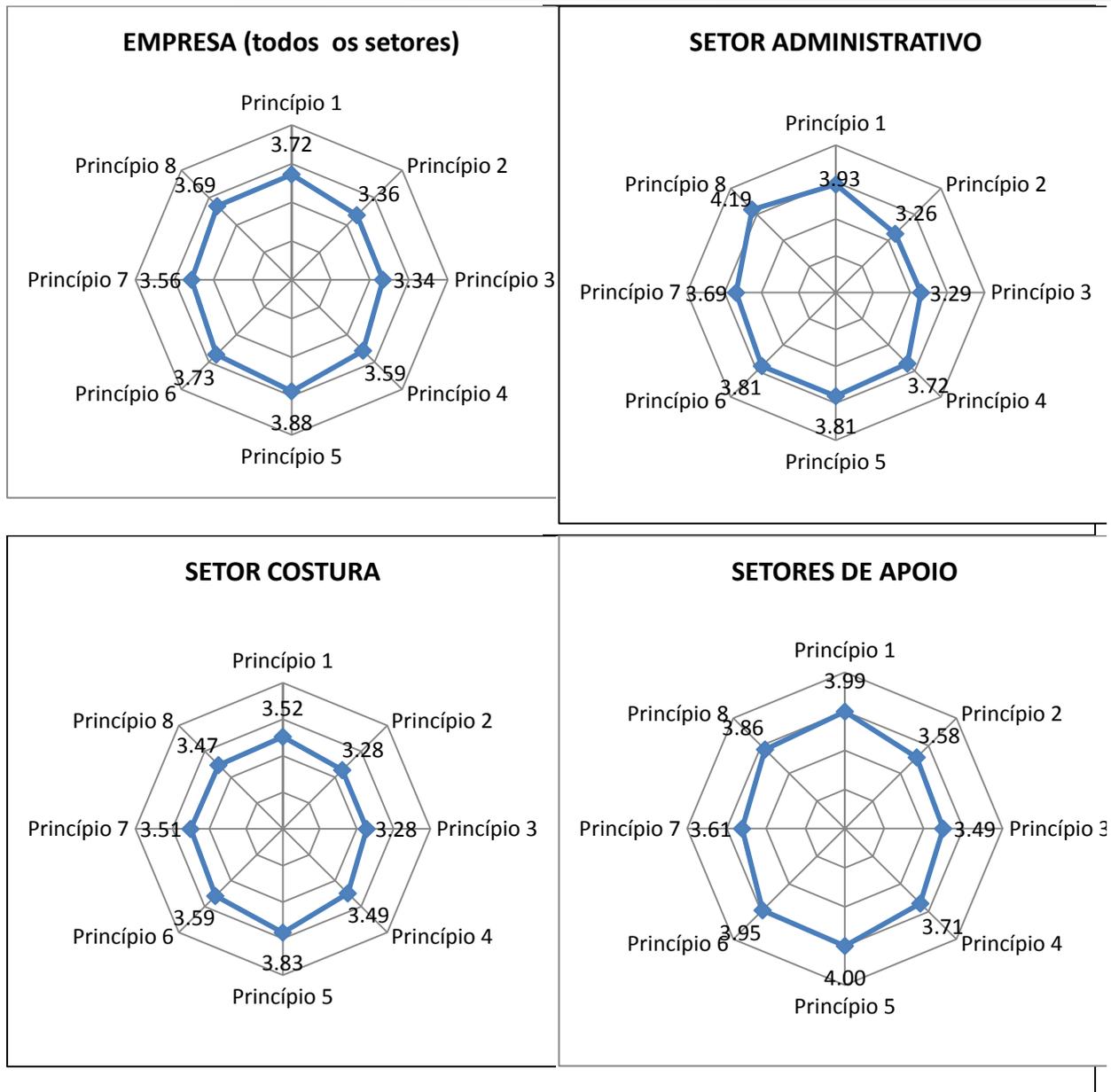


Figura 1 – Resultados

Como pode ser visto na Figura 1, os princípios mais internalizados na empresa são: o princípio 5, com uma média de 3,88 pontos e o princípio 6, com uma média de 3,73 pontos. O princípio 5 trata da abordagem sistêmica para a gestão, onde os processos inter-relacionados contribuem para a eficácia e eficiência da organização quando se trata em atingir suas metas e objetivos. Analisando mais a fundo esses dados pode-se observar na tabela que a pergunta relacionada a este princípio que obteve maior ponto foi a pergunta 22 do questionário, a qual questiona se é possível identificar as ligações entre o processo da pessoa e os demais processos da empresa, com uma média de 4,18 pontos. O princípio 6 aborda a melhoria contínua, buscando aplicar de uma forma contínua a melhoria da eficácia e eficiência dos processos como um todo. Da mesma maneira, pode-se observar que a pergunta com maior pontuação foi a pergunta 24, questionando se é procurado melhorar continuamente os resultados de todos os processos da empresa, com média de 3,80 pontos.

Os princípios com maior potencial de desenvolvimento são: o princípio 3, com média de 3,34 pontos e o princípio 2, com média de 3,36 pontos. O princípio 3 aborda o envolvimento das

pessoas, onde o compartilhamento do conhecimento e da experiência das pessoas são usadas para o benefício da organização. Analisando mais detalhadamente pode-se observar que a pergunta com menor pontuação foi a pergunta 12, a qual questiona se as pessoas da empresa costumam assumir as responsabilidades para solucionar problemas, com média de 3,00 pontos. O princípio 2 aborda questões relacionadas a liderança, onde convém aos líderes estabelecer propósitos no qual as pessoas possam estar envolvidas nos objetivos da organização. De modo mais aprofundado, a pergunta com menor pontuação nesse princípio foi a pergunta 6, questionando se os líderes da empresa são proativos e procuram liderar por meio de exemplos, com média de 3,27 pontos.

4.3. Resultados do setor administrativo

No setor administrativo, o qual engloba os setores de compras, contabilidade, financeiro, comercial, desenvolvimento de produtos e PCP, trabalham 18 pessoas. Foram aplicados 18 questionários nestes setores, correspondente a 100% de questionários aplicados.

Os resultados deste setor também podem ser observados na Figura 1, onde os princípios mais internalizados são: o princípio 8, com média de 4,19 pontos e o princípio 1, com média de 3,93 pontos. O princípio 8 aborda os benefícios mútuos nas relações com os fornecedores, onde uma boa relação com os fornecedores permite benefício tanto para a organizações quanto para seus fornecedores. Uma análise mais detalhada permite observar que a pergunta com maior média foi a pergunta 32, questionando se exige uma iniciativa da empresa em desenvolver produtos e processos em conjunto com os fornecedores, para garantir a melhoria dos processos para a empresa, com média de 4,44 pontos. O princípio 1 está relacionado ao foco no cliente, sendo que as organizações dependem de seus clientes e precisam atender as reais necessidades ou exceder as expectativas dos seus clientes. Observa-se que a pergunta com maior média é a pergunta 5, questionando se a empresa se compromete com o bom relacionamento com seus clientes, com média de 4,39 pontos.

Por outro lado, os princípios com maior oportunidade de serem desenvolvidos para este setor são: o princípio 2, com média de 3,26 pontos e o princípio 3, com média de 3,29 pontos. O princípio 2 aborda assuntos relacionados a liderança, na qual os líderes são responsáveis por estabelecer o futuro da organização por meio da formulação de estratégias e políticas. A pergunta com menor pontuação foi a pergunta 7, que questiona se a liderança da empresa costuma estabelecer e compartilhar uma visão clara do futuro da organização, com média de 2,83 pontos. O princípio 3 trata do envolvimento das pessoas, onde os funcionários devem estar envolvidos em decisões apropriadas e em processos de melhoria. Observou-se que a pergunta com menor pontuação foi a pergunta 12, na qual questiona se as pessoas da empresa costumam assumir as responsabilidades para solucionar problemas, com média de 3,00 pontos.

4.4. Resultados do setor costura

O setor costura é composto por 83 colaboradores diretamente envolvidos nas atividades produtivas. No dia da pesquisa, quatorze pessoas estavam afastadas por motivo de doença, duas pessoas estavam de férias e uma em licença maternidade. Portanto, foi aplicado o questionário aos 66 funcionários presentes, correspondentes a 79,5% do total de colaboradores deste setor.

Na Figura 1, pode-se observar que os princípios mais desenvolvidos no setor costura são: o princípio 5, com média de 3,83 pontos e o princípio 6, com média de 3,59 pontos. O princípio 5 trata da abordagem sistêmica para a gestão, identificando e compreendendo os processos inter-relacionados que contribuem para a eficácia e eficiência da organização. Analisando mais a fundo este resultado, observa-se que a pergunta relacionada este princípio Observou-se

que a maior pontuação foi a pergunta 22, questionando se é possível identificar a relação entre o processo da pessoa e os demais processos da empresa, com média de 4,21 pontos. O princípio 6 aborda a melhoria contínua, envolvendo as pessoas da organização na melhoria contínua de processos, provendo ferramentas e estímulos para que as pessoas da organização melhorem seus processos, produtos e sistemas. A pergunta com maior pontuação relacionada a este princípio foi a pergunta 23, questionando se o funcionário é estimulado a buscar a melhoria dos seus processos, com média de 3,65 pontos.

Por outro lado, os princípios menos internalizados no setor costura são: o princípio 2, com média de 3,28 pontos e o princípio 3, também com média de 3,28 pontos. O princípio 2 aborda a liderança, onde os líderes são responsáveis por estabelecer os propósitos e o rumo da organização. A pergunta com menor pontuação relacionada a este princípio é a pergunta 6, questionando se os líderes da empresa são proativos e costumam liderar por meio de exemplos, com média de 3,14 pontos. O princípio 3 aborda o envolvimento das pessoas, que contribuem efetivamente para a melhoria das estratégias e políticas da organização. A pergunta relacionada a este princípio que obteve menos pontuação foi a pergunta 12, questionando se as pessoas da empresa costumam assumir as responsabilidades para solucionar problemas, com média de 2,77 pontos.

4.5. Resultados dos setores de apoio

Os setores de apoio são compostos pelos setores tecelagem, corte, embalagem, expedição, estoque, almoxarifado e recebimento. Esses setores são compostos por 43 colaboradores, sendo que no dia em foi aplicado o questionário, seis pessoas estavam em auxílio-doença, duas pessoas faltaram neste dia e uma pessoa estava de férias. Num total foram aplicados 34 questionários, que corresponde a 79,1% do total de funcionários deste setor.

Como pode ser visualizado na Figura 1, os princípios mais presentes nestes setores são: o princípio 5, com média de 4,00 pontos e o princípio 1, com média de 3,99 pontos. O princípio 5 trata da abordagem sistêmica para a gestão, abordando o gerenciando dos processos e a estruturação do sistema para alcançar os objetivos de forma mais eficiente. A pergunta que obteve maior pontuação foi a pergunta 22, questionando se é possível identificar as ligações do processo do funcionário com os demais processos da empresa, com média de 4,26 pontos. O princípio 1 aborda o foco no cliente, tratando de assuntos relacionados a satisfação dos clientes, relacionamento com os clientes e o entendimento das necessidades e expectativas do cliente. A pergunta com maior pontuação foi a pergunta 5, que questiona se a empresa compromete-se em ter um bom relacionamento com seus clientes, com uma média de 4,35 pontos.

E os princípios mais ausentes nestes setores são: o princípio 3, com média de 3,49 pontos e o princípio 2, com média de 3,58 pontos. O princípio 3 é o que trata do envolvimento das pessoas, abordando o envolvimento das pessoas na organização, o compartilhamento das experiências e conhecimento e oportunidades para alcançar melhoria. observou-se que a questão com menor pontuação foi a questão 14, questionando se as pessoas da empresa costumam aproveitar oportunidades para buscar aumentar suas competências, com média de 3,41 pontos. O princípio 2 aborda a liderança, tratando da delegação de poder e envolvimento das pessoas para alcançar os objetivos da organização, motivar e capacitar o trabalho e estabelecer e compartilhar uma visão clara do futuro da organização. A pergunta com menor pontuação foi a pergunta 8, que questiona se os líderes se empenham em fornecer um ambiente de confiança e eliminar o medo no ambiente de trabalho, com média de 3,35 pontos.

4.6. Resumo dos resultados

De uma maneira mais resumida, a Tabela 1 apresenta os valores de cada princípio obtidos nos

respectivos setores, além de apresentar a média dos valores obtidos, o desvio padrão e o coeficiente de variação das respostas.

Princípio	TOTAL			ADMINISTRATIVO			COSTURA			SETORES DE APOIO		
	Valor	Desvio Padrão	Variação	Valor	Desvio Padrão	Variação	Valor	Desvio Padrão	Variação	Valor	Desvio Padrão	Variação
1 Foco no cliente	3,72	0,39	10,85%	3,93	0,41	11,17%	3,52	0,46	13,17%	3,99	0,27	7,15%
2 Liderança	3,36	0,08	2,24%	3,26	0,34	9,21%	3,28	0,12	3,46%	3,58	0,20	5,25%
3 Envolvimento das pessoas	3,34	0,29	8,01%	3,29	0,25	6,84%	3,28	0,46	13,10%	3,49	0,09	2,41%
4 Abordagem de processo	3,59	0,12	3,29%	3,72	0,27	7,25%	3,49	0,14	4,03%	3,71	0,16	4,23%
5 Abordagem sistêmica para a gestão	3,88	0,43	11,79%	3,81	0,12	3,17%	3,83	0,54	15,32%	4,00	0,37	9,92%
6 Melhoria contínua	3,73	0,07	2,01%	3,81	0,14	3,77%	3,59	0,05	1,50%	3,95	0,20	5,19%
7 Abordagem factual p/a tomada de decisão	3,56	0,26	7,11%	3,69	0,22	6,05%	3,51	0,58	16,59%	3,61	0,16	4,29%
8 Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores	3,69	0,08	2,09%	4,19	0,26	6,91%	3,47	0,11	3,26%	3,86	0,12	3,10%
Média	3,61			3,71			3,50			3,77		

Tabela 1 - Resumo dos resultados

De acordo com uma análise dos dados totais da empresa, com relação ao valor obtido e a variação, é possível observar que a abordagem sistêmica para a gestão, com 3,88 pontos obteve uma variação de 11,79%. A melhoria contínua obteve o segundo valor mais elevado, com 3,73 pontos e uma variação de 2,01%. Analisando estas variações, é possível afirmar que apesar do princípio da melhoria contínua ter uma média inferior ao da abordagem sistêmica para a gestão, a uniformidade da opinião das pessoas foi maior, devido a menor variação dos valores.

Nos princípios menos internalizados na empresa também é possível identificar esta homogeneidade nas respostas. A menor pontuação obtida foi a do princípio do envolvimento das pessoas, com 3,34 pontos e variação de 8,01%. O princípio da liderança obteve um resultado próximo, com 3,36 pontos e uma variação dos resultados de 2,24%. Desta maneira, pode-se afirmar que há uma maior uniformidade da opinião das pessoas relacionadas ao princípio da liderança em comparação com o princípio do envolvimento das pessoas.

Nos demais setores também é possível analisar a homogeneidade das respostas. No setor administrativo, o princípio dos benefícios mútuos nas relações com os fornecedores obteve a maior média e uma variação menor em relação a segunda maior média, significando que as pessoas possuem opiniões semelhantes. O princípio da liderança obteve a menor média, com 3,26 pontos e variação de 9,21%. O princípio do envolvimento das pessoas teve a segunda menor média, com 3,29 pontos, porém com variação de 6,84% significando que suas respostas foram mais homogêneas em relação ao princípio menos inserido.

No setor costura, o segundo princípio mais inserido, com 3,59 pontos, obteve uma variação das respostas de 1,50%, bem menor do que o princípio mais inserido, com 3,83 pontos e variação 15,32%. Os princípios da liderança e do envolvimento das pessoas obtiveram uma média de 3,28 pontos. Porém, através da variação é possível verificar que as respostas do

princípio da liderança foram bem mais homogêneas do que as respostas relacionadas ao princípio do envolvimento das pessoas.

Com relação aos setores de apoio, o princípio mais internalizado obteve variação de 9,92%. O segundo princípio mais inserido obteve variação de 7,15%, onde a opinião das pessoas foi um pouco mais uniforme com relação ao princípio mais inserido. O princípio do envolvimento das pessoas obteve a menor média e variação de 2,41%, sendo a opinião das pessoas bastante uniforme com relação a segunda menor média.

4.7. Considerações

De modo geral pode-se dizer que o princípio mais internalizado nos setores da empresa, exceto o administrativo, é o princípio 5, da abordagem sistêmica para a gestão. Este princípio aborda a identificação e compreensão do inter-relacionamento dos processos, contribuindo para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir seus objetivos. O setor administrativo apontou como princípio mais internalizado o princípio de benefícios mútuos nas relações com os fornecedores. Este princípio trata da boa relação entre a organização e seus fornecedores, focando na agregação de valor por ambas as partes.

Por outro lado, o princípio menos presente nos setores, também exceto no administrativo, foi o princípio que aponta o envolvimento das pessoas, possibilitando que suas habilidades sejam utilizadas para o benefício da empresa.

O fato dos resultados dos setores de apoio e da costura serem de certa maneira diferentes dos resultados do setor administrativo pode estar relacionado com o grau de escolaridade das pessoas. Na maioria destes setores, os líderes não possuem nível superior de formação. Se a empresa contasse com um engenheiro de produção, certamente poderia estar com os princípios em um nível maior de inserção. Em relação ao ponto fraco do setor administrativo, relacionado a falta de liderança, pode estar ligado a falta de poder ou de um superior imediato para estas pessoas.

Através da variação é possível observar quais foram as respostas mais homogêneas e quais as respostas obtiveram maior variação. Esses dados servem de base para que a empresa possa aperfeiçoar sua gestão da qualidade, desenvolvendo seus princípios mais fracos e aprimorando seus princípios já presentes.

5. Conclusões

O objetivo geral do presente estudo foi propor e validar um instrumento de avaliação da internalização dos princípios de gestão da qualidade para as empresas. Este trabalho buscou identificar a percepção dos funcionários da empresa em relação a internalização dos princípios de qualidade na empresa. Deste modo, este trabalho difere de vários outros que buscam avaliar o cumprimento dos requisitos da norma ISO 9000.

Através da aplicação de um questionário elaborado, e da apresentação dos dados em gráficos de radar, foi possível identificar o nível de inserção dos princípios nos setores e na empresa. O princípio mais inserido nos setores da empresa foi o princípio da abordagem sistêmica para a gestão, com exceção do setor administrativo, que apresentou os benefícios mútuos nas relações com os fornecedores. Por outro lado, o princípio menos inserido foi o princípio do envolvimento das pessoas, com exceção do setor administrativo onde o princípio menos desenvolvido é o da liderança. De modo geral, o setor com os menores índices de inserção dos princípios é o setor da costura, podendo estes valores estarem relacionados com o nível de formação destas pessoas e de seus líderes.

Desta maneira, os objetivos propostos foram alcançados e esta pesquisa servirá de base para a empresa tomar conhecimento e futuramente desenvolver os princípios mais fracos e aprimorar

os que já estão mais presentes.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2005.
- BALLESTERO-ALVAREZ, M. E.. Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAMPOS, V. F.. TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês). 3. ed. Belo Horizonte: UFMG, 1992.
- CARVALHO, M. M. Gestão da qualidade: teoria e casos. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COLTRO, A. A gestão da qualidade total e sua influência na competitividade empresarial. Caderno de pesquisas em administração. v. 1, nº 2. São Paulo, 1996.
- CORDEIRO, J. V. Reflexões sobre a gestão da qualidade total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? Revista FAE. n. 1, p. 19-33, Curitiba, jan/jun, 2004.
- GARVIN, D. A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- MELLO, C. H. P. ISO 9000:2000 – Sistemas de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2006.
- PALADINI, E.P.. Gestão da qualidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SÁ, V. M. R; MIRANDA, L.C. Custos da qualidade: estudo de caso em uma indústria têxtil. In: 2º Seminário USP de Contabilidade, 2002, São Paulo. Custos da qualidade: estudo de caso em uma indústria têxtil, 2002.
- SLACK, N.. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- TOLEDO, J. L. A contribuição dos programas de qualidade na competitividade: estudo de caso no mercado brasileiro de polipropileno. Ciência e tecnologia. Vol. 12, nº 4, p. 240-247. São Paulo, 2002.

ANEXO

**QUESTIONÁRIO APLICADO
PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DA INTERNALIZAÇÃO DOS
PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE**

Setor:

Função:

	1 – Discordo totalmente 5 – Concordo totalmente	1	2	3	4	5
1	A empresa busca identificar as necessidades e expectativas de seus clientes relativas aos produtos, prazo de entrega, preço, confiabilidade, entre outros.					
2	A empresa repassa as necessidades e expectativas dos clientes a todas as pessoas envolvidas com o processo.					
3	A empresa mede a satisfação de seus clientes.					
4	A empresa busca resolver os problemas que geram a insatisfação dos clientes.					
5	A empresa se compromete com o bom relacionamento com seus clientes.					
6	Os líderes da sua empresa são proativos e procuram liderar por meio de exemplos.					
7	A liderança da sua empresa costuma estabelecer e compartilhar uma visão clara do futuro da organização.					
8	Os líderes se empenham em fornecer um ambiente de confiança e eliminar o medo no ambiente de trabalho.					
9	Os líderes preocupam-se em prover os recursos necessários e conceder a liberdade necessária para as pessoas atuarem com responsabilidade.					
10	O seu líder costuma aproveitar as oportunidades para educar, treinar e dar assistência aos seus subordinados.					
11	Os objetivos e metas definidos pela liderança são desafiadores e são acompanhados de estratégias para serem alcançados.					
12	As pessoas da sua empresa costumam assumir as responsabilidades para solucionar problemas.					
13	As pessoas da sua empresa costumam aproveitar oportunidades para buscar melhorias do processo.					
14	As pessoas da sua empresa costumam aproveitar oportunidades para buscar aumentar suas competências.					
15	As pessoas da sua empresa costumam compartilhar o conhecimento e a experiência com os demais funcionários.					
16	Os processos do seu setor são definidos/organizados de tal forma a alcançar os resultados desejados.					
17	Os recursos necessários a cada etapa do processo são identificados e mensurados.					
18	Os resultados (saídas) de cada etapa do processo são identificados e mensurados.					
19	As responsabilidades e autoridades de cada uma das pessoas envolvidas com os processos da empresa são claramente estabelecidas.					
20	São identificados os clientes internos e externos, fornecedores e outras partes interessadas do processo.					
21	Os processos são estruturados de forma a alcançar os objetivos da forma mais eficiente possível.					
22	É possível identificar as ligações entre o seu processo e os demais processos da empresa.					
23	Você é estimulado a buscar a melhoria dos seus processos.					
24	Procura-se melhorar continuamente os resultados de todos os processos da empresa.					
25	São estabelecidas medidas e objetivos para identificar oportunidades de melhorias nos processos e produtos da empresa.					
26	O seu processo possui indicadores de desempenho voltados aos objetivos definidos.					
27	Os dados e informações que você utiliza no seu processo são confiáveis.					
28	As decisões no seu processo são tomadas de acordo com a análise de fatos e dados medidos.					
29	Os fornecedores são selecionados mediante critérios previamente definidos de qualidade, prazo de entrega.					
30	São estabelecidos relacionamentos com os fornecedores a fim de garantir benefícios mútuos (para empresa e para o fornecedor).					
31	A comunicação com os fornecedores costuma ser clara e aberta.					
32	Existe uma iniciativa da sua empresa em desenvolver produtos e processos em conjunto com os fornecedores, para garantir a melhoria dos processos para a sua empresa.					
33	São reconhecidos os avanços e melhorias do fornecedor.					