

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Mariane Cordeiro Viana

**Qualidade nos processos: um meio de garantir a melhoria continua da empresa e a
satisfação dos clientes.**

**Além Paraíba
2019**

Mariane Cordeiro Viana

Qualidade nos processos: um meio de garantir a melhoria continua da empresa e a satisfação dos clientes.

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor(a) orientador(a): Allan Lima Ferreira

Além Paraíba
2019



Mariane Cordeiro Viana

Qualidade nos processos: um meio de garantir a melhoria continua da empresa e a satisfação dos clientes.

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador: Allan Lima Ferreira

Prof^{ta}. Convidada: Tatiana Alves da Costa

Prof^{ta}. Convidada: Jucilene de Fátima Vital de Souza

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 12 de dezembro de 2019

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida e socorro presente na hora da angústia, minha mãe Cláudia e ao meu pai Edimar, pela confiança, amor e por sempre estarem ao meu lado tornando possível realização deste.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida. A Nossa Senhora Aparecida, minha mãezinha pela proteção divina. A minha mãe Cláudia, pelo cuidado, pelas orações e por sempre segurar a minha mão em momentos de angústias. Ao meu pai Edimar, pelo amor, confiança e apoio em todas as minhas escolhas. Agradeço ao meu irmão, por todo carinho e por sempre estar ao meu lado. A minha vó, a estrela mais linda do céu, pelos conselhos ao longo da vida e por sempre acreditar em mim, dona da minha maior saudade.

Agradeço também aos meus afilhados, pelos abraços fofos e por todo amor, tornando os meus dias cheios de luz. Ao meu orientador, Allan Lima Ferreira, que com toda seriedade me ajudou na realização dessa pesquisa. Gostaria também de agradecer todos os meus familiares e amigos que me incentivaram, sem vocês eu nada seria.

Agradeço de coração a todos que acreditaram em meu potencial!

Resumo

A presente pesquisa procurou analisar como o ciclo PDCA e as ferramentas da qualidade podem contribuir para melhoria contínua da empresa e a satisfação dos clientes. Seu objetivo foi mostrar que a utilização do ciclo PDCA, é uma ferramenta de gestão que promove a melhoria contínua do negócio. A pesquisa também buscou: analisar os conceitos de gestão da qualidade e a importância de ter qualidade nos processos, identificar os conceitos dos processos (as diferenças dos processos entre produtos e serviços), analisar a implantação do ciclo PDCA, para garantir a qualidade nos processos e a melhoria contínua e mostrar importância da satisfação dos clientes para empresa. A escolha do tema ocorreu pensando na satisfação dos clientes, que é um desafio diário para qualquer empresa que queira se destacar no mercado. Essa pesquisa teve como metodologia a pesquisa bibliográfica, qualitativa e do tipo exploratória, desenvolvida por meio de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Conclui-se, que a qualidade nos processos, é um meio de garantir a melhoria contínua da empresa e a satisfação dos clientes através do uso dos sistemas de gestão da qualidade adequados, do ciclo PDCA e das ferramentas da qualidade adequadas para auxiliar a execução e a obtenção dos resultados esperados.

Palavras Chaves: Qualidade, Processo, Produto, Serviço, Sistema, PDCA.

Abstract

This research sought to analyze how the PDCA cycle and quality tools can contribute to the continuous improvement of the company and customer satisfaction. Its objective was to show that the use of the PDCA cycle is a management tool that promotes continuous business improvement. The research also sought: to analyze the concepts of quality management and the importance of having quality in the processes, to identify the concepts of the processes (the process differences between products and services), to analyze the implementation of the PDCA cycle, to guarantee the quality in the processes. and continuous improvement and show importance of customer satisfaction for company. The choice of theme occurred thinking about customer satisfaction, which is a daily challenge for any company that wants to stand out in the market. This research had as methodology the bibliographical, qualitative and exploratory research, developed through material already elaborated, consisting mainly of books and scientific articles. In conclusion, process quality is a means of ensuring continuous company improvement and customer satisfaction through the use of appropriate quality management systems, the PDCA cycle and the appropriate quality tools to assist in the execution and obtaining the expected results.

Key words: Quality, Process, Product, Service, System, PDCA.

Lista de Ilustração

Figura 1- Definições de qualidade	13
Figura 2: Definições da Qualidade segundo Garvin.....	14
Figura 3: Dimensões da qualidade	15
Figura 4: Interrelação entre o conceito de qualidade, Gestão da Qualidade e os elementos que a compõem	17
Figura 5: Diagrama de Ishikawa (uma das sete ferramentas da qualidade) para correlação do efeito e suas causas	22
Figura 6: Função Produção.....	26
Figura 7: Diferenças entre bens e serviços	26
Figura 8: Compostos de bens e serviços	27
Figura 9: Atributos da qualidade total	30
Figura 10: Substituição da Abordagem Tradicional pela Abordagem Integrada	31
Figura 11: Modelo de transformação: <i>input</i> – transformação – <i>output</i>	31
Figura 12: Modelo de um SGQ baseado em Processos	33
Figura 13: Ciclo PDCA	34
Figura 14: As etapas do ciclo PDCA (passo a passo)	35
Figura 15: Fatores básicos para o ciclo de manutenção do controle da qualidade	37
Figura 16: Ciclo PDCA para melhorias (“QC STORY”)	39
Figura 17: As possibilidades da etapa de checagem	42
Figura 18 - Gestão Pela Qualidade Total – Ciclo PDCA	44

Lista de Tabelas

Tabela 1: Atributos da qualidade de um produto	28
Tabela 2: Método de Solução de problemas - “QC STORY”	38

Lista de Siglas

ISO- Internacional Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização)

NBR- Norma Brasileira

SGQ- Sistema de Gestão da Qualidade

APQC- American Productivity & Quality Center (Centro Americano de Produtividade e Qualidade)

PCP - Planejamento e Controle da Produção ou Production Planning

SUMÁRIO

Introdução.....	9
Metodologia.....	11
1 – Conceitos de Qualidade.....	13
1.1 - Definição de Gestão da Qualidade	16
1.2 - Importância da Qualidade para a satisfação dos clientes.....	17
2 – Processos	21
2.1 - O que são processos	21
2.2 - A importância dos processos para a garantia da qualidade	23
2.3 – Diferenças e similaridades no processo de produtos e de prestação de serviços	24
3 - Gestão da Qualidade	28
3.1 - Sistema de gestão da qualidade.....	31
3.2 - Ciclo PDCA	34
3.2.1 - (P) – <i>Plan</i>	38
3.2.2 - (D)- <i>Do</i>	40
3.2.3 - (C) – <i>Check</i>	41
3.2.4 - (A) - <i>Act</i>	42
4– Como aplicar o PDCA no processo para melhorar a qualidade continuamente garantindo a satisfação dos clientes	44
Conclusão	47
Bibliografia.....	49

Introdução

O cenário mercadológico vem crescendo a cada dia, com produtos mais inovadores e melhores que os já existentes. Portanto, para que as empresas sejam destacadas, é preciso ir mais além do que um atendimento diferenciado.

Para competir em um mercado com concorrentes acirrados, as empresas precisam de um sistema de gestão da qualidade que ajude a gerir seus processos e obter o melhor desempenho possível para evitar falhas e atender perfeitamente as exigências de seus clientes, garantindo a qualidade, a flexibilidade e a eficácia.

A pesquisa pretende mostrar que a utilização do ciclo PDCA (Planejar, fazer, checar e agir), origina-se de um novo processo até que o produto chegue ao cliente. Com isso, o ciclo está constantemente se renovando, pois, cada etapa do processo é analisada e coordenada perfeitamente. O ciclo PDCA, tem como objetivo controlar e aperfeiçoar os processos dos produtos de uma forma contínua, aplicando junto das ferramentas da qualidade, prometendo o controle, a segurança e a qualidade dos produtos e serviços, atendendo todas as necessidades e proporcionando a satisfação dos clientes.

O problema a ser solucionado durante a pesquisa é como o ciclo PDCA e as ferramentas da qualidade podem contribuir para melhoria contínua da empresa e a satisfação dos clientes?

Uma hipótese para o problema em questão é que o ciclo PDCA (Planejar, fazer, checar e agir), é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas. Seu objetivo principal é tornar os processos mais ágeis, claros e objetivos, fazendo com que a empresa tenha qualidade em todos os processos. A utilização do ciclo PDCA implica em diversas vantagens para as empresas, pois ajuda a otimizar as diretrizes de controle e produzir melhoramento contínuo nas etapas de trabalho a fim de conseguir excelentes resultados na redução de custos, ganho de produtividade, processos de trabalho mais ágeis e por fim, a satisfação do cliente.

A escolha do tema, se deu, pensando na satisfação dos clientes, que é um desafio diário para qualquer empresa que queira se destacar no mercado. Uma empresa que não tem consciência da importância da satisfação pode estar com seus dias contados.

Esse grande desafio diário, foi o motivador do tema escolhido. Pois, o cliente é essencial para o crescimento e desenvolvimento das empresas. Por isso, é de extrema importância garantir a qualidade máxima dos produtos e serviços oferecidos para atender as necessidades e satisfazer os desejos dos clientes.

De modo pessoal, a escolha do tema se deu pela identificação com o assunto e por trabalhar na área comercial, ter o interesse em satisfazer o cliente trazendo os melhores resultados para a organização.

Quanto ao objetivo geral para elaboração da pesquisa é mostrar que a utilização do ciclo PDCA, é uma ferramenta de gestão que promove a melhoria contínua do negócio. Já quanto aos objetivos específicos a serem analisados são: analisar os conceitos de gestão da qualidade e a importância de ter qualidade nos processos, identificar os conceitos dos processos (as diferenças dos processos entre produtos e serviços), analisar a implantação do ciclo PDCA, para garantir a qualidade nos processos e a melhoria contínua e mostrar importância da satisfação dos clientes para empresa.

Essa pesquisa terá como metodologia a pesquisa bibliográfica, qualitativa e do tipo exploratória, desenvolvida por meio de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Metodologia

A pesquisa que se segue será bibliográfica, qualitativa e do tipo exploratória, desenvolvida por meio de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Segundo Fonseca, (2002, p. 32) a “pesquisa bibliográfica é feita”:

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Com isto, é feito um levantamento de referências teóricas já publicadas possibilitando que o autor conheça o assunto a ser estudando, buscando a resposta de determinado problema.

Quanto a pesquisa qualitativa, Gerhard e Silveira (2009 apud GOLDENBERG, 1997, p. 34) mostram que:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado a [...] vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa.

Conforme os autores acima deixam claro, a pesquisa qualitativa impede que o autor de suas opiniões pessoais sobre os fatos apresentados. Gerhard e Silveira (2009, p. 31) dizem que:

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências

Por se tratar de uma pesquisa do tipo exploratória, Gerhard e Silveira, (2009, p. 35 apud GIL, 2007) explicam que:

Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas

com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007). Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2007).

1 – Conceitos de Qualidade

Quando se fala em qualidade, muitos conceitos são encontrados, pois para cada pessoa, a qualidade é entendida de um modo. O que pode ter qualidade para uma pessoa, pode não ter para outra.

Longo (1996, p. 8) diz que:

Qualidade, enquanto conceito, é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade — a percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas.

Segundo o autor acima, cada grupo social tem uma percepção diferenciada do que é qualidade em relação aos mesmos produtos ou serviços.

Lopes (2014, p. 21) mostra na figura a seguir autores, suas definições e ênfases sobre o conceito de qualidade:

Figura 1: Definições de qualidade

Autor	Definição	Ênfase
Deming	Grau previsível de uniformização e fiabilidade a um custo baixo, adequado às necessidades do mercado	Conformidade do produto com as suas especificações técnicas Empenho continuado da gestão de topo
Juran	Adequação ao uso	Satisfação das necessidades dos clientes
Feigenbaum	Total das características de um produto ou serviço, referentes a <i>marketing</i> , engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente	Satisfação do cliente Melhoria da colaboração e comunicação entre departamentos funcionais da organização
Crosby	Conformidade com as exigências (requisitos, especificações)	Produção sem defeitos Envolvimento e motivação dos recursos humanos da organização

Fonte: Lopes (2014, p. 21)

A figura anterior analisa de modo claro o que cada autor tem a dizer sobre o conceito de qualidade, Deming, por exemplo da ênfase a conformidade do produto de acordo com as suas especificações técnicas, enquanto Juran e Feigenbaum visam a satisfação do

cliente e de suas necessidades e Crosby busca uma produção sem defeitos. Todos eles buscam alcançar a qualidade de acordo com as suas percepções.

Segundo Silva (2009, p. 11), qualidade vem “da palavra latina *qualitate*”, com isso, ele diz que ela “é sinónimo da procura contínua de melhoria em todas as vertentes, desde a política e estratégia da organização até aos indicadores financeiros mais relevantes, passando pelos níveis de satisfação de todos os *stakeholders*”. Com isso, o autor mostra que para se alcançar a qualidade, é preciso estar sempre buscando a melhoria contínua.

Garyin (1988, p. 40) analisa diferentes abordagens:

Figura 2: Definições da Qualidade segundo Garvin

Transcendente	Característica inerente e imensurável da qualidade – reconhecemo-la quando a vemos.
Baseada no Produto	Variáveis mensuráveis e precisas que se identificam com a qualidade de um produto.
Baseada no Utilizador	Perspectiva idiossincrática e pessoal da qualidade e uma das mais subjetivas.
Baseada na Construção	A qualidade é determinada pela procura de um produto – se as pessoas o querem é porque é bom.
Baseada no Valor	Envolve qualidade e preço. Pode usar qualquer uma das medidas de qualidade acima descritas, mas compara-as com o custo do produto.

Fonte: Ferreira, P. L. (1991, p. 14).

Conforme apresentado na figura acima a abordagem transcendente, mostra que nesta abordagem a qualidade não pode ser medida, ela só é identificada quando vista. Já na abordagem baseada no produto, a qualidade pode ser medida e identificada em cada produto. Quando baseada no utilizador do produto as perspectivas se tornam pessoais e subjetivas, variando de acordo com cada usuário. Baseada na construção a qualidade é baseada no número de pessoas que procurando aquele produto, quanto mais querem, melhor ele é. E por fim baseada no valor, envolvem o preço de compra e a qualidade, usando todos os itens descritos para comparar o custo do produto.

Em conformidade com o conceito de qualidade, Garvin (1988, apud LOPES 2014, p. 49) descreve também um conjunto de dimensões de qualidade semelhantes às medições físicas. Estas oito dimensões (Figura 3) “... tornam-se mais do que simples subtilezas teóricas, passam a constituir a base do uso da qualidade como arma de concorrência”, Garvin, (1988, p. apud COSTA, 2011, p. 49). Sendo assim Garvin (1988, apud LOPES 2014, p. 49) diz que, “as organizações podem definir o seu posicionamento estratégico, identificando as dimensões da qualidade que consideram prioritárias para a sua área de atuação”.

Figura 3: Dimensões da qualidade

Performance	Características operacionais primárias do produto.
Características	Características secundárias que permitem diferenciar os produtos.
Fiabilidade	Probabilidade de um produto funcionar mal ou avariar. Mais adequada a bens duradouros do que a serviços ou produtos consumíveis instantaneamente.
Conformidade	Grau de adesão do produto a padrões previamente estabelecidos. Relacionada com os custos associados à má qualidade (funções de perda de Taguchi).
Durabilidade	Medida do tempo de vida útil do produto.
Serviço	Inclui a rapidez, a cortesia, a competência e a facilidade em reparar o produto.
Estética	Medida baseada em opinião pessoal que se refere à estética ou apelo sensorial do produto.
Qualidade Percebida	Refere-se a uma percepção subjetiva de qualidade associada à marca do produto ou à reputação de um fornecedor.

Fonte: Adaptado de Ferreira, P. L. (1991, p. 15).

1.1 - Definição de Gestão da Qualidade

Após definir o que é qualidade, se pode entender de forma mais clara o que é a sua gestão, conceituando-a, visto que a qualidade é fundamental para o sucesso das organizações, tanto na prestação de serviço, quanto na produção de um produto. Para se ter sucesso na gestão de qualidade é preciso de um planejamento adequado, organização, liderança e objetivos bem definidos.

Aguiar (2012, p. 15) diz que:

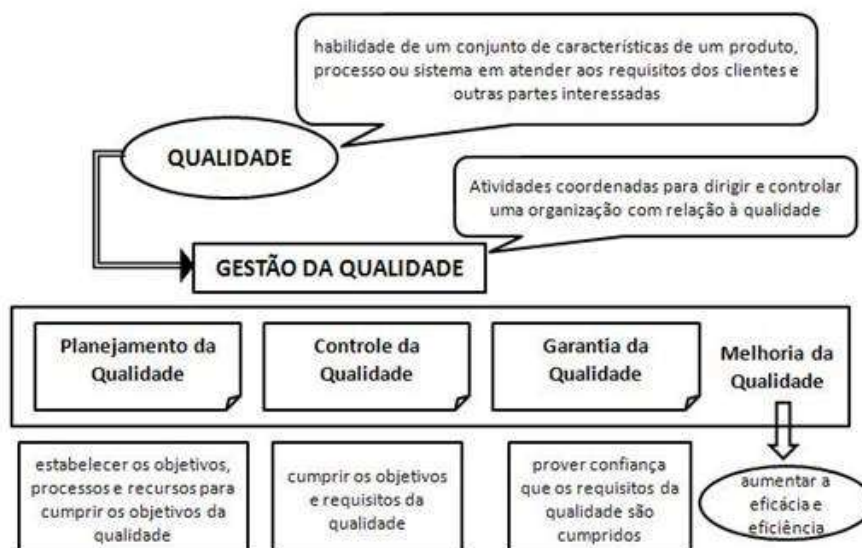
A sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de atender as necessidades dos clientes. Para isso, elas devem ser capazes de promover mudanças rápidas, pois essas também ocorrem no mundo globalizado. Para que as empresas sejam capazes de promover as mudanças necessárias, em um tempo adequado, é preciso que tenham um sistema de gestão que as ajude a enfrentar os desafios que irão encontrar.

A gestão da qualidade passou a ser questão de sobrevivência, pois como o autor acima destacou, ela irá analisar a capacidade da organização atender a necessidade de seus clientes e fazer as mudanças necessárias para acompanhar o mundo globalizado.

Seguindo este pensamento, Nogueira (2011, p. 4) diz que “nas empresas, a gestão tem de ser ágil”. Pois, segundo ele “a competitividade dos mercados pressiona a gestão a cumprir prazos, a produzir ou servir com grande nível de qualidade e a trabalhar de forma muito flexível e interativa com os clientes. O lucro é o principal objetivo da gestão de empresas”. De acordo com este autor, se a gestão da qualidade não for ágil, não cumprir os prazos ou atender o nível de qualidade, a empresa não terá lucros.

Para Carvalho e Paladini (2012, p. 3) a qualidade tem a necessidade de ser analisada no âmbito organizacional, pois a necessidade de gerenciar todo o “conjunto de atividades relativas a qualidade, de modo que atenda qualquer que seja seu enfoque”. De acordo com os autores, “a Gestão da Qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação a qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade”. Para eles existe uma relação entre o conceito de qualidade, gestão da qualidade e seus elementos como mostra a figura a seguir:

Figura 4: Interrelação entre o conceito de qualidade, Gestão da Qualidade e os elementos que a compõem



Fonte: Carvalho, Paladini (2012, p. 91)

De acordo com a figura acima, Carvalho e Paladini (2012, p. 3) destacaram que “a questão que surge é o que vem a ser então a qualidade total.” Com esta questão destacada, para ISO 8402 (1994 apud CARVALHO E PALADINI 2012, p. 3), a figura representa o significado do “modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para os membros da organização e sociedade”.

1.2 - Importância da Qualidade para a satisfação dos clientes

No mundo globalizado atual, a busca por qualidade se tornou cada vez mais evidente no mercado e se tornou fator diferenciador e competitivo. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 122), “vantagem competitiva é a ocorrência de níveis de desempenho econômicos acima da média do mercado, em função das estratégias desenvolvidas pela organização”. Uma organização segundo Vasconcelos e Cyrino, precisa desenvolver estratégias para esta sempre à frente das demais. Em conformidade com esta afirmação, Henry Ford diz que “Qualidade significa fazer certo quando ninguém está olhando”, mostrar que a empresa se preocupa com seus processos internos.

De acordo com Campos (2004, p. 4) “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no

tempo certo às necessidades do cliente”. Para ele, o produto precisa ser pensado de acordo com seu usuário.

Joseph Juran que diz que "Qualidade é adequação ao uso" e "consiste na ausência de deficiências". E Armand Feigenbaum que diz que "qualidade é um conjunto de características do produto ou serviço em uso, as quais satisfazem as expectativas do cliente", mostrando que a qualidade visa conquistar a satisfação do cliente.

Segundo Marques (2005, p. 26), “até há pouco uma empresa que certificasse o seu sistema da qualidade garantia uma diferenciação positiva; hoje, uma qualquer organização que não se certifique assume, sim, uma diferenciação negativa”. Com isso o autor mostra que não é mais uma questão opcional para a empresa ter certificações de qualidade, para ela é questão de se manter ou não no mercado de atuação.

Segundo Marques (2005, p. 26):

Para conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar, continuamente, o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas. A gestão de uma organização inclui, entre outras disciplinas de gestão, a gestão da qualidade. (NBR ISO 9000:2000)

Como Marques (2005, p. 26) destaca, a organização precisa ser transparente e sistêmica. “A satisfação depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas, ele fica encantado”, como mostram Kotler e Armstrong (1999, p. 6). Para o comprador ou usuário o preço certo é um fator contribuinte para sua qualidade, pois se suas expectativas forem supridas, seu valor ou qualidade será melhor avaliada por ele.

Segundo Hoffman e Bateson (2006, p. 330):

A satisfação é uma comparação das expectativas do cliente com as suas percepções a respeito do encontro de um serviço real. Essa comparação baseia-se naquilo que se designa por modelo de desconfirmação da expectativa. De modo simples: se as percepções de um cliente satisfizerem as suas expectativas, diz-se que as expectativas foram confirmadas e que o cliente está satisfeito. Se as percepções e as expectativas não forem iguais, diz-se que a expectativa foi quebrada

Para o autor acima esta comparação da satisfação e a expectativa do cliente é um modo simples para se medir as percepções do cliente com relação ao produto ou serviço.

Segundo Silvia e Saraiva (2012, p. 5) “A satisfação está relacionada com as expectativas que o cliente tem de um determinado serviço e hoje, num mercado cada vez mais

competitivo, as organizações precisam de satisfazer as expectativas dos clientes e superá-las” e segundo Kotler (2000, p. 79) “há uma estreita ligação entre a qualidade dos produtos e dos serviços, satisfação de clientes e lucros da empresa. Os níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes”. Mostrando assim o equilíbrio necessário para que a organização obtenha lucros e a satisfação de seus clientes.

Zeithaml & Bitner, (2003, apud SILVIA E SARAIVA 2012, p. 6) mostram que a satisfação “é uma avaliação feita pelos clientes acerca de um produto ou serviço, em que a satisfação do cliente é influenciada pelos atributos específicos do produto/serviço e pelas percepções de qualidade dos mesmos” e esta mesma satisfação como diz Albrecht, (1998 apud SILVIA E SARAIVA, 2012, p. 6) “visa, portanto, identificar as características do produto que são cruciais para o cliente e, isolar as especificidades que podem arquitectar a base de uma diferenciação bem-sucedida de um serviço, em relação a outros já existentes no mercado”.

A qualidade se bem usada só trará benefícios para a organização. Whiteley (1996, apud SILVIA E SARAIVA, 2012, p. 6), mostram que “a satisfação do cliente é absolutamente determinante, não apenas para o êxito da organização, mas também para a sua continuidade”. Os autores ainda afirmam que “cada cliente é um cliente, e como tal, cada um tem uma diferente expectativa dos serviços, tendo cada um, a sua própria ideia de satisfação ou seja, o que para um cliente é um serviço de qualidade, para outro pode não o ser”, por isso, Vavra (1993 apud SILVIA E SARAIVA, 2012, p. 6), mostram que “os clientes devem ser identificados, reconhecidos, informados em relação à satisfação, de forma, a ser-lhes dada uma resposta específica à sua necessidade”. Mostrando interesse pessoal e que “o que é a necessidade de um, pode não ser a necessidade de outro”, garantindo assim que todos os usuários do serviço ou produto sejam atendidos do melhor modo possível e fiquem satisfeitos com a organização, gerando assim a fidelização do cliente e o crescimento organizacional. Vavra (1993 apud SILVIA E SARAIVA, 2012, p. 6) ainda afirmam que “a satisfação de clientes é frequentemente equiparada à qualidade. Segundo ele, o sucesso da instituição está relacionado com a qualidade percebida dos bens ou serviços de uma organização”. Com isto, os autores reafirmam a importância do equilíbrio para o sucesso da empresa.

Kotler & Keller (2005 apud SILVIA E SARAIVA, 2012, p. 8), mostra que:

Hoje o cliente avalia e espera de um determinado produto ou serviço, um conjunto de benefícios económicos, funcionais e psicológicos e, são estes benefícios que podem originar a satisfação do cliente. Dentro destes benefícios encontramos a qualidade de produtos e serviços e a importância de uma Gestão pela Qualidade Total, que englobe toda a estrutura funcional das organizações, contribuindo para

uma melhoria contínua, criando valor, satisfação e, uma consequente fidelização do cliente.

De acordo com o autor, o cliente é mais exigente e avalia o que se espera do produto ou serviço identificando todos os benefícios envolvidos e dentro destes benefícios encontramos a importância de uma boa gestão da qualidade total contribuindo para uma melhoria contínua e gerando a satisfação dos clientes.

2 – Processos

Para se conquistar a qualidade é preciso que cada etapa seja bem controlada, Juran (1984, p. 45) diz que “a importância das ações para manter e melhorar é tão grande que os gerentes deveriam entendê-las profundamente; a sua conceituação; os meios para conduzi-las; e os resultados que se podem alcançar”. Com isto, o autor mostra que é preciso conhecer a fundo cada etapa dos processos realizados para alcançar melhores resultados.

Ao se analisar o “relacionamento causa/efeito” Campos (1999, p. 19) diz que “o controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos, desde o presidente até os operadores”, mostrando assim que toda a organização precisa estar envolvida com a finalidade de alcançar a qualidade. Para este autor, “o primeiro passo no entendimento do controle de processo é a compreensão do relacionamento causa-efeito”, pois “esta compreensão irá criar as pré-condições para que cada empregado da empresa possa assumir suas próprias responsabilidades, criando as bases para o gerenciamento participativo”. Para ele “sempre que algo ocorre (efeito, fim, resultado) existe um conjunto de causas (meios) que podem ter influenciado”, tornando evidente a correlação entre todos os processos na organização.

2.1 - O que são processos

Através da busca da qualidade, fica evidente a necessidade de processos bem estruturados, mas é necessário conceituar o que são processos para garantir melhores resultados.

Segundo Pamponet (2009, p. 2), processão são:

Um conjunto de etapas ou tarefas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) na sua entrada e geram produtos (produto físico, informação, serviço) na sua saída, usados para fins específicos, por seu consumidor; Uma introdução de insumos num ambiente, formado por procedimentos, normas e regras, que, ao processarem os insumos, transformam-nos em resultados que serão enviados aos clientes do processo.

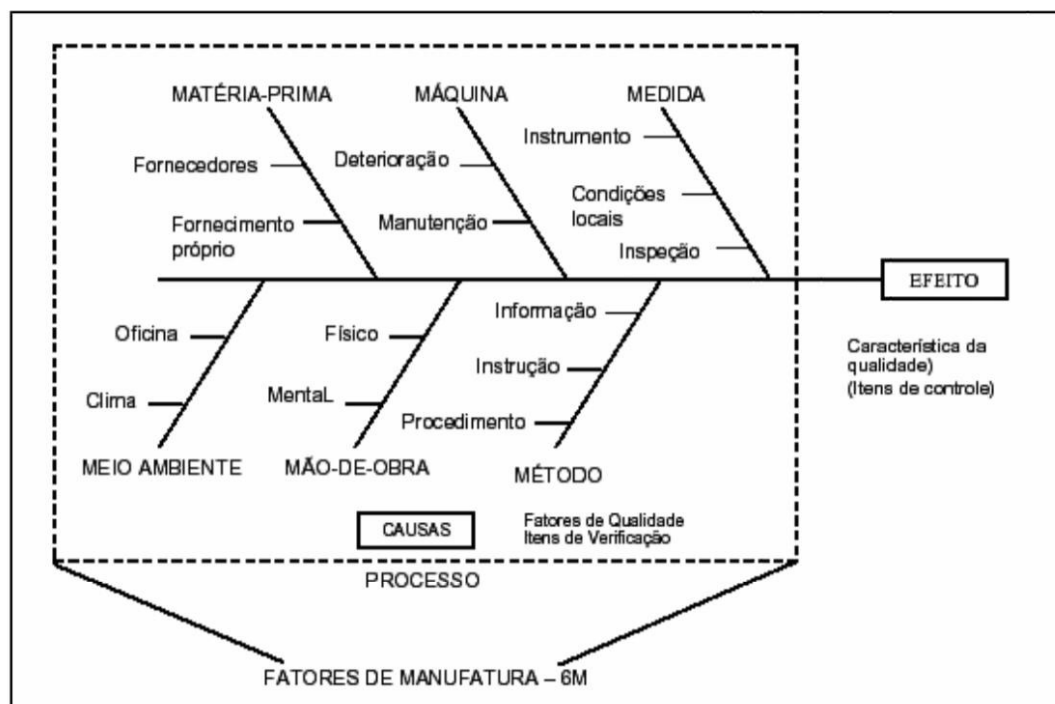
Ordem de tarefas e atividades utilizadas na entrada (*input*), que agrega determinado valor e gera uma saída (*output*) para um cliente específico interno ou externo, utilizando os recursos da organização para gerar resultados concretos.

Pamponet (2009, p. 2), descreve os processos como a utilização das entradas, que podem ser materiais, pessoas, informações, métodos e máquinas, agregando valor e gerando a saída de um produto ou serviço ao consumidor.

Carvalho e Paladini (2012, p. 215) definem processos como “uma sequência de atividades organizadas que transformam as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado gerado pela unidade”, eles ainda afirmam que são “um conjunto de causas que geram um ou mais efeitos” e que é “uma atividade repetitiva ou uma série de atividades que transformam um conjunto definido de entradas e em saídas mensuráveis, o qual a empresa tem a necessidade de gerenciar e medir sua execução”. Mostrando a importância da empresa transformar as entradas e saídas de seus recursos.

Campos (1999, p. 19) define processo como “um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos)” para ele “uma empresa é um processo e dentro dela existem vários processos: não só processos de manufatura como também de serviços”, para ele, “o processo é controlado por meio dos seus efeitos”.

Figura 5: Diagrama de Ishikawa (uma das sete ferramentas da qualidade) para correlação do efeito e suas causas.



Fonte: Campos (1999, p. 21)

Este conceito de divisibilidade de um processo permite controlar sistematicamente cada um deles separadamente, podendo desta maneira conduzir a um controle mais eficaz sobre o processo todo. Controlando-se os processos menores é possível localizar mais facilmente o problema e agir mais profundamente sobre sua causa. (CAMPOS, 2004, p.21)

2.2 - A importância dos processos para a garantia da qualidade

Após a conceituação do que é um processo, é preciso identificar a sua importância para a garantia da qualidade, Campos, (2004, p. 25) diz que “Não basta aumentar a quantidade produzida, é necessário que o produto tenha valor, que atenda às necessidades dos clientes”. Através desta informação, fica evidente que é necessário que o produto ou serviço atenda às necessidades do cliente. “A gestão da qualidade nos processos, ao priorizar as ações de produção, estabelece certas obrigações para os comportamentos relacionados aos processos da empresa, cuja resultado busca um produto sem defeito” conforme diz Paladini,(2009, p. 26).

“A qualidade é definida pelos clientes” diz Chowdhury (2006, p. 53), por isso ele diz “escute o que os clientes e consumidores estão dizendo” pois, segundo este autor, “a má qualidade traz prejuízos palpáveis em termos financeiros e de imagem, o que em última instância, pode colocar em risco o sucesso do seu negócio”. O autor afirma que todos precisam estar envolvidos para o sucesso organizacional, pois os clientes estão observando todos os detalhes.

Segundo Pamponet (2009, p. 3):

[...] se o processo de produção não pode desenvolver um produto conforme suas especificações, automaticamente a qualidade estará comprometida. [...] o empenho para produzir, logo no primeiro esforço, um produto que atenda plenamente às especificações, isento de defeitos, sem erros, falhas ou defeitos.

Quando o consumidor vê como são feitos os pães pelo vidro que separa a padaria de um supermercado da área de vendas, ele parece avaliar o produto. Ele percebe que, pelo processo que vê, o produto possui as características desejáveis que ele não vê (higiene na fabricação e manuseio, por exemplo).

Além do produto ter como objetivo atender as especificações, Pamponet (2009, p. 3), ainda diz que é necessário definir algumas prioridades tais como:

Prioridade: definir potencialidades da produção, enfatizando o que o processo tem de melhor hoje e o que é capaz de melhorá-lo ainda mais. Se ainda existem, devem ser minimizadas as fragilidades que podem comprometer o perfeito funcionamento do processo.

Prioridade: evitar situações que possam conduzir a qualquer desvio no produto durante o uso. O que se deseja é gerar as melhores condições para o adequado funcionamento do produto segundo a visão do consumidor.

Prioridade: definir prioridades do produto em termos daquilo que ele pode se ajustar ao uso.[...] É aquela situação em que o consumidor se manifesta assim: “o produto é bom, mas poderia ter tais e tais características.” Aí, na versão seguinte, o produto apresenta tais e tais características, bem como outras, que o consumidor não havia mencionado, mas que lhe parecem muito úteis e práticas. A empresa superou suas expectativas[...]. (PALADINI, 2009)

Estas prioridades destacadas pelo autor acima mostram que definir o potencial, o que ele tem de melhor e melhorá-lo mais ainda deve ser papel da organização, diminuindo assim fragilidades. Outra maneira como mostra o autor é evitando situações que levam ao desvio do uso. Por estes e outros motivos como o autor mostrou, é preciso definir de maneira clara as prioridades do produto.

Para que as empresas tenham sucesso na implantação da qualidade nos processos gerando a satisfação dos clientes, Campos (2004, p. 208) diz que:

As empresas possuem problemas que as privam de obter melhor produtividade e qualidade de seus produtos, além de prejudicar sua posição competitiva. Nós temos a tendência de achar que sabemos a solução destes problemas somente baseados na experiência ou naquilo que julgamos ser o conhecimento certo. No entanto, o verdadeiro “expert” é aquele que alimenta seu conhecimento e experiência com fatos e dados e desta maneira se assegura de usar este conhecimento, experiência e principalmente o seu tempo na direção certa.

Conforme abordado pelo autor, os problemas privam a empresa de obter melhor produtividade e qualidade em seus produtos. Apesar da experiência ser de ajuda, como o autor destacou, é muito importante investir em conhecimento para acrescentá-lo a experiência para que os melhores resultados sejam alcançados.

2.3 – Diferenças e similaridades no processo de produtos e de prestação de serviços

Ao se analisar um processo de produção de um determinado produto ou serviço, é necessário entender tudo o que está envolvido e quais são os objetivos e metas a serem alcançados.

Corrêa, Giansesi e Cao (2001 apud GRAZIAHI 2012, p. 18), diz que os “sistemas relacionados a produção “trata-se de sistemas de informação para apoio à tomada de decisões táticas, e operacionais” para eles, estas informações são “referentes às seguintes questões logísticas básicas: O que produzir e comprar? Quanto produzir e comprar? Quando produzir e comprar? Com quais recursos produzir e comprar?”. Para estes autores, é necessário saber detalhadamente o que, quanto, quando e quais recursos serão utilizados.

Graziahi (2012, p. 21) mostra que “um sistema de produção é constituído por um ou mais processos que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)”, mostrando assim que é preciso mais de um processo para ser considerado um sistema.

De acordo com Slack (2007 apud GRAZIAHI 2012, p. 21.), “as entradas são constituídas pelos recursos a serem transformados, tais como materiais, informações e consumidores, e os recursos de transformação, formados por equipamentos e pessoas”,

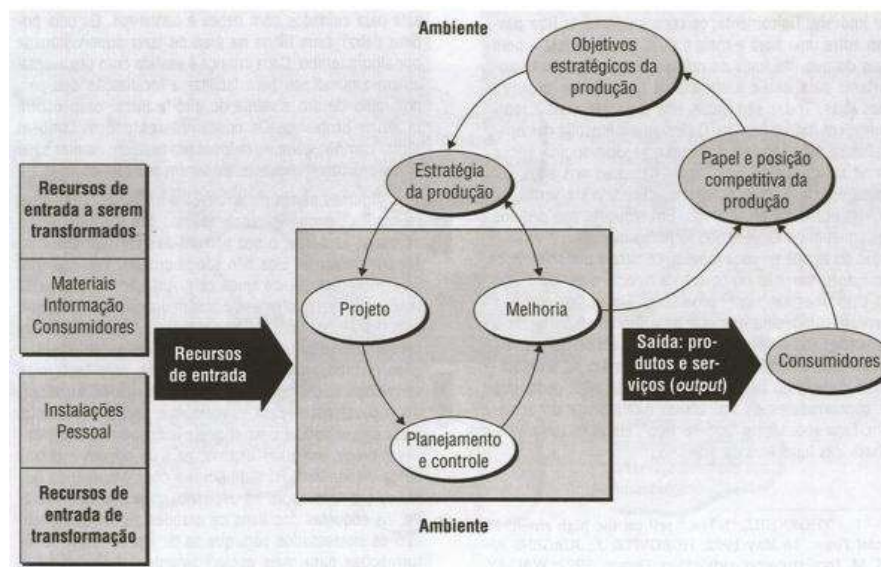
evidenciando que tanto materiais, informações e consumidores são considerados entradas e os recursos transformados são considerados as saídas.

Segundo Graziahi (2012, p. 27) “os produtos são as saídas do sistema de produção e podem abranger tanto a manufatura de bens quanto a prestação de serviços”, mostrando que ambos, bens ou serviços são similarmente resultados das saídas do sistema de produção e o autor ainda mostra que “um processo é uma ou mais atividades que transformam um ou mais insumos (entradas) em um ou mais resultados (saídas) a seus clientes”. Para isso, conforme Tubino (2000 apud GRAZIAHI 2012, p. 28), “deve-se garantir as entradas adequadas e o bom funcionamento do processo de transformação para que se obtenham as saídas pretendidas na forma de bens e serviços”, alcançando os melhores resultados.

Buscando os melhores resultados, Graziahi (2012, p. 27) mostra que “os sistemas de produção podem ser configurados de diversas maneiras, de acordo com a natureza e o grau de padronização do produto ou pelo tipo de processos envolvidos em sua transformação”, para ele “os processos devem ser projetados em função dos objetivos de desempenho desejados por uma organização em termos de qualidade (produzir com desempenho de qualidade melhor que a concorrência)”, evidenciando a necessidade de se adequar os objetivos a fim de alcançar a qualidade; além disso, para ele o custo, a velocidade, a confiabilidade e a flexibilidade são de suma importância. Sobre o “custo” ele diz que se deve “produzir a um custo mais baixo que a concorrência”; quando a “velocidade (produzir mais rápido que a concorrência)”; sobre a “confiabilidade (ser mais confiável nos prazos de entrega que a concorrência)”; e quando “flexibilidade (ser capaz de reagir de forma rápida a eventos repentinos e inesperados)”, porém o autor afirma que “mesmo que as operações sejam similares entre si na forma de transformar recursos de entrada em saída de bens e serviços”, Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009 apud GRAZIAHI 2012, p. 27) dizem que, “ao selecionarem as técnicas e estratégias apropriadas, os administradores podem projetar processos que dão vantagem competitiva às empresas”, evidenciando que estas atitudes iram contribuir para que a organização conquiste suas metas e objetivos proposto, garantindo assim um diferencial competitivo das demais.

A figura a seguir (6) é a representação do “diagrama do sistema produtivo” e pretende analisar o funcionamento processo de transformação, mostrando o projeto e a melhoria, buscando evidências as estratégias de produção, planejamento e controle, seus objetivos, competitividade, materiais, informações, instalações, funcionários e consumidores.

Figura 6: Função Produção



Fonte: Slack (2008, p. 29)

Tubino (1999 apud GRAZIAHI 2012, p. 28) mostra que “em relação à natureza do produto, os sistemas de produção podem estar voltados para a manufatura de bens ou para a prestação de serviços”, evidenciando assim sua correlação, porém o autor ainda afirma que “O sistema de produção é dito uma manufatura de bens, quando o produto fabricado é algo tangível, como um avião, um refrigerador ou uma máquina, podendo ser tocado e visto”. E quando “o sistema de produção é dito um presta dor de serviços, quando o produto gerado é intangível, podendo apenas ser sentido, por exemplo, uma terapia, uma música ou uma consultoria”, deixando claro sua diferença, entre tangibilidade e intangibilidade.

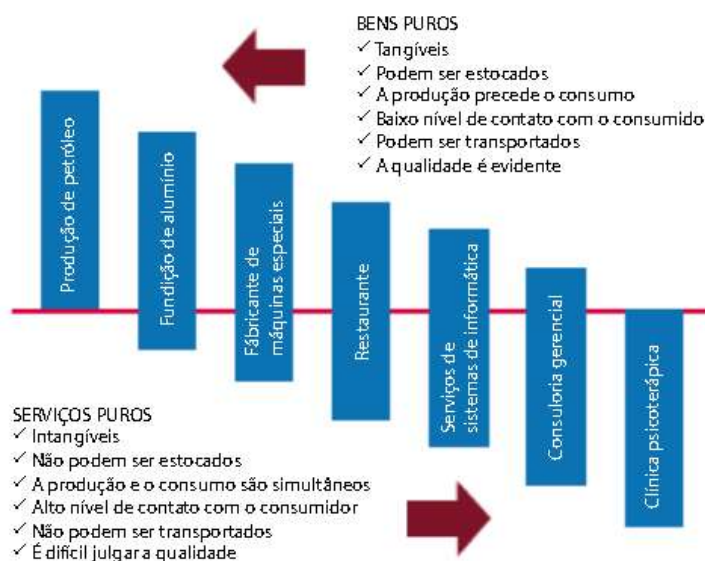
Figura 7: Diferenças entre bens e serviços

	BENS	SERVIÇOS
Tangibilidade	Geralmente tangíveis	Geralmente intangíveis
Estocabilidade	Estocáveis (pelo menos parcialmente)	Não estocáveis
Transportabilidade	Transportáveis	Intransportáveis
Simultaneidade	Geralmente produzidos antes do recebimento pelo consumidor	Com frequência, produzidos simultaneamente ao seu consumo
Contato com o consumidor	Baixo nível de contato	Nível mais alto de contato
Qualidade	A qualidade da operação é julgada com base nos próprios bens	O consumidor, que muitas vezes participa da operação, julga o resultado e aspectos de sua produção

Fonte: Adaptado de Slack et al. (2007, p. 18)

A figura anterior buscou analisar a diferença entre bens e serviços ao se tratar de tangibilidade, estocabilidade, transportabilidade, simultaneidade, contato com o consumidor e qualidade. Para Graziahi (2012, p. 28) “a dicotomia entre prestação de serviços e manufatura de bens, no entanto, pode levar a decisões e encaminhamentos equivocados, se levarmos em consideração que”, de acordo com Slack (2007 apud GRAZIAHI 2012, p. 2) e Corrêa & Corrêa (2004), “a maioria das empresas oferece um pacote de valor composto de bens e serviços”, conectando assim dois serviços diferentes em um único local. Para ele “entre esses dois extremos, situam-se diversas organizações que oferecem produtos compostos de bens e serviços” e ele ainda acrescenta que “existem casos em que serviços são agregados ao fornecimento de bens como estratégia de diferenciação, principalmente nas situações em que o produto é similar ao da concorrência”. A figura a seguir (8) pretende analisar os “compostos de bens e serviços”.

Figura 8: Compostos de bens e serviços



Fonte: Adaptado de Corrêa e Corrêa (2004, p. 23)

Conforme apresentado na figura acima, mesmo que sejam processos diferenciados, pode ocorrer uma composição na prestação de serviços e bens puros com a finalidade de se alcançar melhores resultados.

3 - Gestão da Qualidade

Após a identificação do que são processos, sua importância para a garantia da qualidade e as diferenças e similaridades dos processos de produção de produtos e serviços, é necessário compreender como a gestão da qualidade funciona.

Através da tabela (1) a seguir Carpinetti (2012, p. 12), evidenciou atributos da qualidade de um produto tais como: desempenho, facilidade, disponibilidade, confiabilidade, manutenção, duração, conformidade, instalação, assistência técnica, interface com o usuário e com o meio ambiente, estética, qualidade e imagem da marca.

Tabela 1: Atributos da qualidade de um produto

Atributo	Descrição
Desempenho técnico ou funcional	Grau com que o produto cumpre a sua missão ou função básica.
Facilidade ou conveniência de uso	Inclui o grau com que o produto cumpre funções secundárias que suplementam a função básica.
Disponibilidade	Grau com que o produto encontra-se disponível para uso quando requisitado (por exemplo: não está “quebrado”, não encontra-se em manutenção etc.)
Confiabilidade	Probabilidade de que se tem de que o produto, estando disponível, consegue realizar sua função básica sem falhar, durante um tempo predeterminado e sob determinadas condições de uso.
Mantenabilidade (ou manutenibilidade)	Facilidade de conduzir as atividades de manutenção no produto, sendo um atributo do projeto do produto.
Durabilidade	Vida útil média do produto, considerando os pontos de vista técnicos e econômicos.
Conformidade	Grau com que o produto encontra-se em conformidade com as especificações de projeto.
Instalação e orientação de uso	Orientação e facilidades disponíveis para conduzir as atividades de instalação e uso do produto.
Assistência técnica	Fatores relativos à qualidade (competência, cortesia etc.) dos serviços de assistência técnica e atendimento ao cliente (pré, durante e pós-venda).
Interface com o usuário	Qualidade do ponto de vista ergonômico, de risco de vida e de comunicação do usuário como produto.
Interface com o meio ambiente	Impacto no meio ambiente, durante a produção, o uso e o descarte do produto.
Estética	Percepção do usuário sobre o produto a partir de seus órgãos sensoriais.
Qualidade percebida e imagem da marca	Percepção do usuário sobre qualidade do produto a partir da imagem e reputação da marca, bem como sua origem de fabricação (por exemplo “made in Japan”.

Fonte: Carpinetti (2012, p. 12)

Segundo Hoffman e Bateson (2006 apud SILVIA E SARAIVA 2012, p. 7), “as cinco dimensões da qualidade do serviço medem-se por”:

1. No caso da ausência de um bem tangível o cliente avalia a gestão dos tangíveis à volta do serviço prestado, quer os equipamentos e instalações quer o pessoal e meios de comunicação.
2. A confiabilidade é a dimensão mais importante para os clientes, sendo esta a dimensão que “...reflecte a coerência e a confiança que o desempenho de uma

empresa inspira”. É aqui avaliado até que ponto um bem ou serviço não varia a sua qualidade, a cada vez que é realizado.

3. Na dimensão do atendimento enquadra-se a disponibilidade dos funcionários, conjuntamente com a formação que estes receberam para atender os clientes, reflectindo-se assim o “... compromisso da empresa de fornecer os seus serviços prontamente” .

4. A segurança é tripartida entre a competência demonstrada, cortesia oferecida e segurança nas operações com a organização. Fazem parte da dimensão da segurança os riscos físicos, financeiros e de confidencialidade.

5. Empatia é entender as sensações dos outros como se fossem nossas ou, no caso, perceber as sensações como sendo o cliente. A organização que atinja com sucesso esta dimensão consegue com mais sucesso tornar os seus serviços acessíveis aos seus clientes.

Para estes autores, caso não haja um objeto tangível, que se possa pegar, os clientes iram avaliar as coisas que eles podem observar o que está ao seu redor durante a prestação do serviço, como os equipamentos e as instalações. Quanto a confiabilidade é o item que segundo eles é mais importante pois é através dela que se tem a dimensão do desempenho que a empresa transmite. Sobre o atendimento os autores dizem que mostra a disposição do funcionário e o compromisso no fornecimento dos serviços. A segurança segundo eles é demonstrada na cortesia oferecida, a competência e as operações realidades e a empatia segundo eles é entender a sensação do cliente, como ele se sente em relação ao produto ou serviço prestado.

Sobre a necessidade de mudança das pessoas, Campos (2004, p. 19) diz que:

As necessidades das pessoas mudam continuamente e os concorrentes estão sempre se desenvolvendo e melhorando. Ninguém pode parar e esperar. [...] para que a empresa possa sobreviver é necessário desenvolver novos produtos ou serviços (melhores, mais baratos, mais seguros, de entrega mais rápida, de manutenção mais fácil que os concorrentes). Para produzir estes novos produtos ou serviços são necessários novos processos (melhores, mais fáceis, de menor dispersão, mais baratos, mais rápidos, mais seguros que os concorrentes).

Como Campos deixou claro a cima, as necessidades das pessoas estão em constante mudança e as empresas concorrentes estão sempre se desenvolvendo com a finalidade de melhorar seus serviços e produtos para atender a estas novas necessidades, com isso, surge a necessidade de que para a empresa sobreviver, ela acompanhe estas novas mudanças e consiga atender as necessidades de seus clientes.

Maranhão (1994, p. 20) diz que “a implantação de sistemas da qualidade representa uma forte mudança cultural que, geralmente, promove conflitos”, pois tudo que é novo, pode gerar estranheza, porém, para ele “sem uma firme definição por parte da alta administração no sentido de apoiar as mudanças, as resistências à implantação serão certamente insuperáveis”, deixando claro que cabe aos líderes apoiarem estas novas mudanças e “neste sentido”, segundo ele “sua implantação requer uma reavaliação da cultura da empresa

aliada à adoção de uma nova postura por parte da alta administração, a fim de gerar uma conscientização da necessidade de mudanças e na tomada de decisões”. Para ele, os líderes precisam deixar claro para os seus colaboradores os objetivos da organização e os conscientizar do real motivo pelo qual as mudanças estão sendo desenvolvidas. Em conformidade com isto, Chowdhury (2006, p. 10) diz que “a qualidade precisa estar em nosso DNA”, ou seja, a qualidade precisa fazer parte da cultura da organização. Ele ainda acrescenta que “o lucro é o resultado, o subproduto de um serviço nota 10”, mostrando que o objetivo da organização não deve ser apenas financeiro, que isto é uma consequência do bom serviço prestado.

Ao se falar de gestão da qualidade, o termo qualidade total aparece de maneira recorrente, Longo (1996, p. 8) diz que este termo é “inserido em seu conceito seis atributos ou dimensões básicas que lhe conferem características de totalidade. Essas seis dimensões são: qualidade intrínseca; custo, atendimento, moral, segurança e ética”.

Figura 9: Atributos da qualidade total

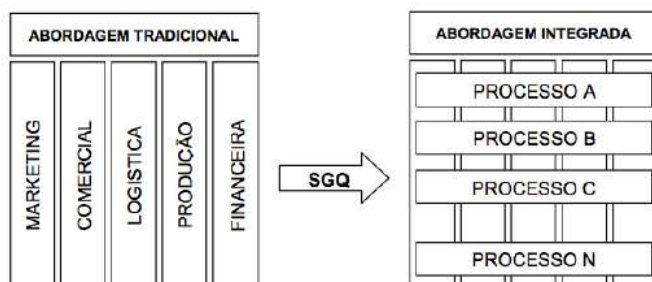
Qualidade Intrínseca	Capacidade do produto ou serviço cumprir o objectivo ao qual se destina.
Custo	Custo do produto ou serviço para a organização vs Preço para o cliente
	Tentar obter o maior valor pelo preço considerado justo.
Atendimento/ Entrega	Inclusão de três parâmetros importantes na produção de bens e na prestação de serviços de excelência: local, prazo e quantidade.
Moral	Nível de satisfação e motivação dos colaboradores/ funcionários da organização.
Segurança	Sentido restrito: preocupação com a segurança física dos funcionários e clientes. Sentido amplo: preocupação com os impactos na sociedade e no meio ambiente.
Ética	Valores, códigos e regras de conduta que têm que permear todas as pessoas e todos os processos de todas as organizações.

Fonte: Longo (1996, p. 9)

3.1 - Sistema de gestão da qualidade

Para que a gestão da qualidade ocorra, é necessário o uso de um sistema de gestão adequado a organização. A figura (10) que se segue irá comparar a abordagem tradicional com a abordagem integrada do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade).

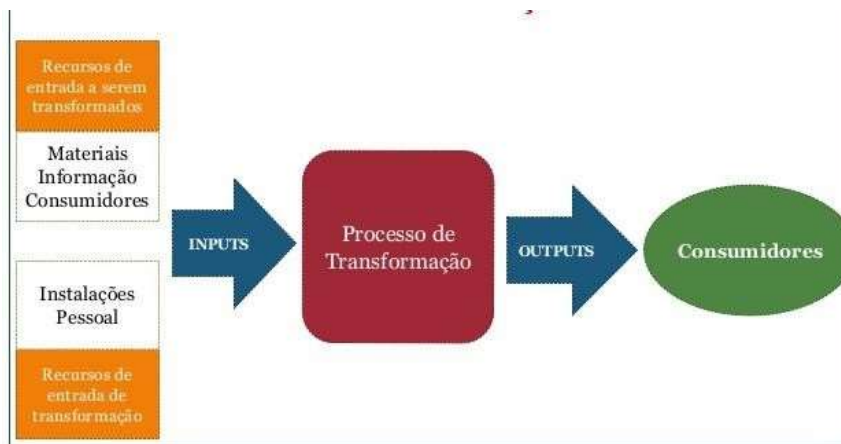
Figura 10: Substituição da Abordagem Tradicional pela Abordagem Integrada



Fonte: Aveiro, Aveiro, Portugal (2011, p.23, apud Silva, M. Â. 2009).

Conforme a figura (10) destacou, é necessário que a gestão da qualidade ocorra de modo integrado nos processos organizacionais. A figura a seguir (11) irá exemplificar de modo resumido como ocorre um modelo de transformação.

Figura 11: Modelo de transformação: *input* – transformação – *output*.



Fonte: Slack, 2008, p. 13.

Analisando o processo anterior, Chiavenato (2011, p. 418) diz que “O sistema recebe entradas (inputs) ou insumos para poder operar. A entrada de um sistema é tudo o que o sistema importa ou recebe de seu mundo exterior”. Confirmando assim, que para se ter um SGQ é necessário a entrada, transformação e saída.

Ao se falar de Sistema de Gestão da Qualidade, também é falado de suas certificações, como por exemplo a ISO 9000 que nos diz:

O sistema de gestão da qualidade representa a parte do sistema de gestão da organização cujo enfoque é alcançar resultados em relação aos objetivos da qualidade, para satisfazer às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas, conforme apropriado. Os objetivos da qualidade complementam outros objetivos da organização, tais como os relacionados ao crescimento, captação de recursos financeiros, lucratividade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional. As várias partes de um sistema de gestão da organização podem ser integradas, juntamente com o sistema de gestão da qualidade, dentro um sistema de gestão único, utilizando-se elementos comuns. Isto pode facilitar o planejamento, a alocação de recursos, definição de objetivos complementares e avaliação da eficácia global da organização.

Para conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar, continuamente, o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas. A gestão de uma organização inclui, entre outras disciplinas de gestão, a gestão da qualidade. (NBR ISO 9000:2000).

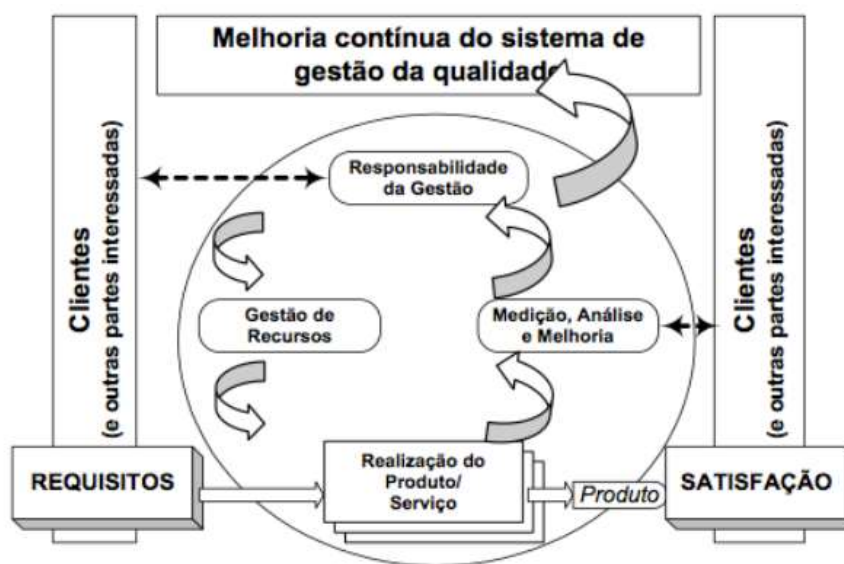
Conforme destacado acima, o SGQ representa uma parte do sistema de gestão organizacional que tem como enfoque alcançar os resultados que foram estipulados sobre a qualidade com a finalidade da satisfação dos clientes. O mesmo autor ainda afirma que “assim como acontecem nas demais normas da ISO 9000, os requisitos da ISO 9001:2008 baseiam-se na aplicação de oito princípios da gestão da qualidade”:

1. Focalização no cliente
“As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, deverão compreender as suas necessidades, actuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas”.
2. Liderança
“Os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização”.
3. Envolvimento das pessoas
“As pessoas, a todos os níveis, são a essência da organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização”.
4. Abordagem por processos
“Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e recursos associados são geridos como um processo”
5. Abordagem sistémica para a gestão
“Identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficiência e eficácia”
6. Melhoria Contínua
“A melhoria contínua do desempenho global da organização deverá ser um objetivo permanente dessa organização”
7. Abordagem factual para a tomada de decisão
“As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.
8. Relações benéficas com os fornecedores
“Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor” (NP EN ISO 9000 2005, 2005, p. 8).

Segundo as oito abordagens analisadas pelo autor, o foco no cliente contribuirá para o sucesso organizacional, pois suas necessidades serão atendidas e eles ficaram satisfeitos. Quanto a liderança, ela é fundamental para a união da organização, para que todos

tenham os objetivos bem claros e se empenhem para o alcançar. Segundo ele as pessoas precisam estar envolvidas como membros de uma só equipe, visando melhor aproveitamento da qualidade de cada colaborador. Para ele quando as atividades são geridas como processos, os resultados são mais eficientes. Ele ainda mostra que identificar, compreender e gerir de modo interrelacionado como um sistema é mais eficiente e eficaz. Segundo ele a melhoria continua deve ser um objetivo global da organização, para ele, as decisões devem ser tomadas com base na análise de dados claros e o bom relacionamento com os fornecedores deve ser primordial, pois a relação de ambos contribuirá para o valor do produto final.

Figura 12: Modelo de um SGQ baseado em Processos



Fonte: Marques, A. S. (2005, p. 22).

A figura (12) deixa evidente como o processo de melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade funciona, com os requisitos para a realização do produto/ serviço e a satisfação dos clientes.

“O modelo anterior segue a metodologia do chamado Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming (Figura 13), que apesar de ter sido idealizado por Shewart, acabou por ser divulgado e aplicado por Deming. As fases que este ciclo engloba são as seguintes” diz Lopes (2014, p. 35 apud Silva 2009, p. 20)

Figura 13: Ciclo PDCA



Fonte: Marques, A. S. (2005, p.101)

Sobre o ciclo PDCA, Silva (2009, p.20) diz que a primeira parte “PLAN (Planejar)” é “estabelecer os objectivos e os processos necessários para a obtenção de resultados de acordo com os requisitos dos clientes e as políticas da organização”; a segunda parte segundo ele “DO (Executar)”, significa “implementar os processos”; a terceira parte “CHECK (Verificar)” quer dizer “monitorizar e medir processos e produtos em comparação com políticas, objetivos e requisitos para o produto e reportar resultados”; e por fim a quarta parte “ACT (Actuar)” tem como significado “empreender ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos”.

3.2 - Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é uma ferramenta da gestão da qualidade vital para garantir o sucesso organizacional. Segundo Marques (2015, p. 38), “em nosso cotidiano, somos frequentemente desafiados a criar fórmulas para solucionar os problemas que nos aparecem. Com as empresas, não é diferente”. Porém o autor mostra que, “para resolver suas questões corporativas e desenvolver melhorias de gestão, é implementado um método amplamente utilizado pelas próprias companhias e por consultorias de gestão: o PDCA”. Para o autor, este ciclo contribui para resolver os problemas e desenvolver melhorias no ambiente organizacional.

Campos (1996, p. 266) diz que “o PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais”. Evidenciando a importância da utilização desse método para o alcance de metas. Para Slack (1996, p. 15) “A natureza repetida e cíclica da melhoria

contínua pode ser resumida no ciclo do PDCA, definido como uma sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhoria das atividades”. Segundo este autor, o que garante a melhoria contínua é a maneira como o ciclo se repete se tornando melhor a cada volta.

Segundo Bezerra (2014, p. 2) “o Ciclo PDCA se trata de uma ferramenta de gestão muito conhecida na administração geral”. De forma mais abrangente, segundo o autor o PDCA, “visa controlar e melhorar os processos e produtos de uma forma contínua, visto que atua como um processo que não possui intervalos, nem interrupções”. Para ele este ciclo “tem por objetivo a melhoria contínua das etapas de um processo, por isso, ele se encontra vinculado aos fundamentos da Filosofia Kaizen (cultura japonesa referente à melhoria contínua e um dos pilares da administração da qualidade)”. Com isto, o autor afirma que “assim como a Filosofia Kaizen, uma das finalidades do Ciclo PDCA é a celeridade e o aperfeiçoamento dos processos de uma empresa, identificando as causas de seus problemas e implementando soluções para os mesmos”. Ele ainda afirma que é de suma importância destacar “que devido a ferramenta se fundamentar em um ciclo, todo o seu processo é formado por atividades planejadas e recorrentes, com a teoria de que ele não possui um fim pré-determinado”, evidenciando assim a importância do ciclo nunca ter um fim.

Figura 14: As etapas do ciclo PDCA (passo a passo)



Fonte: Bezerra (2014, p. 2)

De acordo com a figura (14) anterior, Bezerra (2014, p. 2) mostra que “o Ciclo PDCA tem seu início pela etapa de planejamento (*Plan*), nessa etapa o objetivo é focar na parte estratégica do ciclo, ou seja, no levantamento e análise das informações”. Posteriormente segundo ele “ocorre a execução (*Do*), onde tudo aquilo previamente planejado é executado, gerando a necessidade de avaliar a qualidade do que está sendo feito” gerando a necessidade da “etapa do processo de checagem (*Check*)”, para ele “nessa etapa temos a

verificação de tudo o que foi feito, comparando o que havia sido planejado com o resultado final e com consequentes problemas e falhas que possam ter ocorrido durante o processo”. E como última etapa, “toda essa análise implica na necessidade de ação (*Act*) e na correção dos problemas e divergências encontradas”. De modo resumido, segundo o autor, o PDCA é composto por: planejamento, execução, checagem e ação. Porém para o autor alguns cuidados básicos são necessários ao utilizar esta ferramenta.

Bezerra (2014, p. 3) diz que alguns cuidados devem ser tomados ao se utilizar ao ciclo do PDCA, tais como: “fazer sem planejar; parar após uma volta; fazer e não checar; não agir corretivamente; não ter pessoal qualificado e não dominar os métodos”. Segundo ele fazer sem planejamento, ou parar logo após fazer uma volta, ou simplesmente fazer sem checar o que se fez, agir de modo errado, não utilizando mão de obra qualificado e não dominando os métodos não dará o resultado que se é esperado. Para ele, “é importante lembrarmos que as mudanças implementadas pelo Ciclo PDCA possuem dois tipos a serem considerados, que são: as mudanças reversíveis e as mudanças irreversíveis”. Segundo ele, “as alterações reversíveis de um processo, são as mudanças que podemos retornar ao estágio inicial, ou seja, ao seu estado de origem”, ou seja, “são aquelas que mesmo tendo ocorrido, podem ser revertidas sem deixar nenhum vestígio no sistema ou processo, como por exemplo, alterações num determinado procedimento”. Ainda, segundo ele, “as mudanças irreversíveis, são as alterações que uma vez implementadas nunca mais poderão ser desfeitas (o estágio anterior não pode mais ser atingido)”, como exemplo disto, o autor diz que “podemos citar, as alterações na estrutura organizacional de uma empresa”. Por isto se deve planejar de modo adequado para que as mudanças sejam assertivas.

Bezerra (2014, p. 4) diz que o PDCA é “considerado uma das primeiras ferramentas de gestão da qualidade”, e segundo o autor, ele “permite de forma otimizada e contínua a análise e controle sobre os mais diversos processos existentes numa empresa”. Por isto, segundo ele “essa ferramenta é um método amplamente aplicado para aumentar a confiabilidade e a eficiência das atividades de uma organização”. E para este autor “sua metodologia de gestão baseada em quatro passos, o ciclo é considerado uma das mais simples dentre as sete ferramentas da qualidade”. O autor ainda diz que “seu modelo intuitivo é realmente fácil de aplicar e traz ganhos reais para toda e qualquer empresa que fizer uso dele” e que “no geral, devemos lembrar que o PDCA se trata de um ciclo e, portanto, deve continuamente “rodar””. Segundo ele “para isso acontecer, todas as suas fases devem ocorrer sem exceção, pois a omissão de uma das fases (qualquer uma) pode causar prejuízos e falhas

no processo como um todo”. Segundo o autor, “além de induzir melhoramentos e otimizar as diretrizes de controle, o Ciclo PDCA parte do pressuposto de que as coisas podem sempre melhorar além do parâmetro em que já se encontram”. Por este motivo, “deve-se sempre estar atento aos possíveis desvios e estratificações de baixa qualidade em relação ao planejamento pré-elaborado”. Para que caso ocorra qualquer desvios e estratificações a equipe esteja atenta e “deverá agir de modo a manter o andamento do ciclo ao máximo dentro do que fora planejado, a fim de sustentar sua eficiência em relação ao melhoramento dos processos organizacionais”. Segundo ele, “vale lembrar também, que para aumentar as vantagens do ciclo, o mesmo pode ser utilizado em conjunto com as outras ferramentas da qualidade.

Ao se analisar o processo de melhoria continua, Campos (1940, p. 45) diz que o “controle da qualidade é abordado com três objetivos”, o primeiro deles segundo o autor é “planejar a qualidade desejada pelos clientes; isto implica um esforço para localizar o cliente, saber suas necessidades [...], traduzir estas necessidades em características mensuráveis, de tal forma que seja possível gerenciar o processo para atingi-las”. O segundo objetivo segundo descrito pelo autor é de “manter a qualidade desejada pelo cliente, cumprindo padrões e atuando na causa dos desvios”, para ele, “neste caso o controle (PDCA) é exercido para manter os resultados”. E por fim, o terceiro objetivo segundo o autor é “melhorar a qualidade desejada pelo cliente”, para ele “neste caso é preciso localizar os resultados indesejáveis (problemas) e utilizar o método de solução de problemas para melhorá-los”.

Figura 15: Fatores básicos para o ciclo de manutenção do controle da qualidade

CICLO PDCA	ETAPAS	ATIVIDADES DE MANUTENÇÃO NO CONTROLE DA QUALIDADE	OBSERVAÇÕES
P	1	ESTABELECIMENTO DO PADRÃO DE QUALIDADE	Estude e determine as necessidades de seu cliente (interno ou externo). Verifique a possibilidade de seu processo atender ou não a estas necessidades.
	2	ESTABELECIMENTO DOS PROCEDIMENTOS-PADRÃO	Estabeleça o seu processo de acordo com as necessidades do cliente e defina os fatores importantes do seu processo (causas) que devem ser padronizados.
D	3	TRABALHO DE ACORDO COM OS PADRÕES	As pessoas devem estar treinadas em manter os valores-padrão dos fatores importantes como determinados no item anterior. Conduza auditoria.
C	4	MEDIDAS	Defina as medidas a serem feitas: temperatura, pressão, composição química, dimensões, tempo, etc.
	5	PADRÕES DE VERIFICAÇÃO	Defina os padrões de verificação (inspeção). Estes padrões são geralmente de nível superior aos padrões de qualidade.
	6	VERIFICAÇÃO	Verifique se existem não-conformidades em relação aos padrões de verificação.
A	7	ELIMINAÇÃO DAS NÃO-CONFORMIDADES	As causas das não-conformidades devem ser eliminadas de imediato. Se a não-conformidade for crônica, os procedimentos operacionais-padrão devem ser alterados; se for ocasional deve ser conduzida uma análise de falhas para localizar a causa, devendo o evento ser registrado para análise futura.

Fonte: Campos (1940, p. 46)

Pensando na solução dos problemas, Campos (1940, p. 66) diz que os problemas são “resultados indesejáveis” e por isto, a melhoria destes resultados “deve ser feita de forma metódica e com a participação de todos”. O método “QC STORY” na tabela 2, segundo o autor é o indicado neste caso.

Tabela 2: Método de Solução de problemas - “QC STORY”

PDCA	FLUXO-GRAMA	FASE	OBJETIVO
P	①	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	②	ANÁLISE DO FENÔMENO	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	③	ANÁLISE DO PROCESSO	Descobrir as causas fundamentais.
	④	PLANO DE AÇÃO	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
D	⑤	EXECUÇÃO	Bloquear as causas fundamentais.
C	⑥	VERIFICAÇÃO	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	N ? S	(BLOQUEIO FOI EFETIVO?)	
A	⑦	PADRONIZAÇÃO	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	⑧	CONCLUSÃO	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalhos futuros.

Fonte: Campos (1940, p. 67)

3.2.1 - (P) – Plan

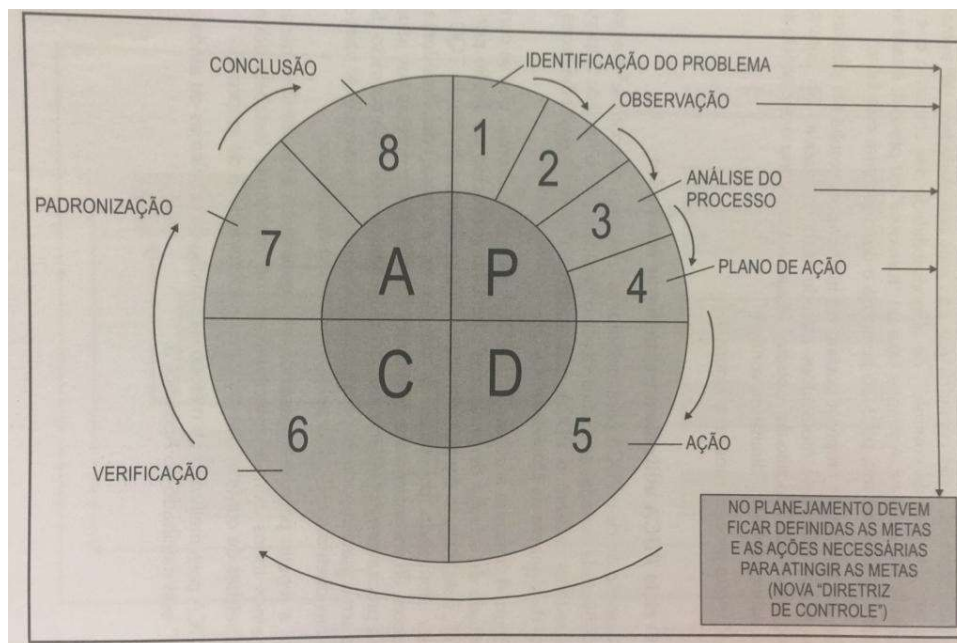
O P = Plan / Planejamento é a primeira etapa do ciclo PDCA. Segundo Bezerra (2014) “deve-se estabelecer um plano com base nas diretrizes da empresa, estabelecendo também os objetivos, os caminhos e os métodos a serem seguidos”. De acordo com esta afirmação, Aguiar (2012, p. 22) diz que “no planejamento é definida a meta de interesse e estabelecidos os meios (plano de ação) necessários para se atingir a meta proposta”. Concordando com estas afirmações, Campos (1940, p. 33) diz que o planejamento consiste em “estabelecer metas sobre os itens de controle” e “estabelecer a maneira (o caminho, o método) para atingir as metas propostas”. Para estes autores o planejamento é a etapa que identificara quais serão as metas, os métodos e os objetivos.

Bezerra (2014, p. 4) diz que “depois é feita a identificação e correção dos problemas encontrados, através de uma ação corretiva eficiente”. Para ele, “nesta parte, constam os itens descritivos do problema, as questões que se pretendem responder, as predições dessas questões (palpite sobre algo) e o desenvolvimento de um plano de ação”.

Segundo ele é preciso identificar e correlacionar os problemas e as ações para que estes problemas sejam solucionados com a finalidade de desenvolver um plano de ação.

Pensando em melhoria continua, Campos (1999, p. 42) explicou de modo detalhado cada etapa do ciclo PDCA conforme figura (16) a seguir:

Figura 16: Ciclo PDCA para melhorias (“QC STORY”)



Fonte: Campos (1999, p.42)

Ao analisar o primeiro processo de “identificação do problema”, é preciso descobrir quais são as causas ou as possíveis causas de um determinado problema. Segundo Coutinho (2007, p. 11), “o objetivo dessa etapa é definir claramente o problema ou melhoria desejada e reconhecer sua importância”. Para ele, nesta etapa deve-se definir o problema, buscar seu histórico, levantar as perdas atuais, avaliar os possíveis ganhos e identificar os principais efeitos.

Ao analisar o segundo processo da primeira etapa de planejamento, identificamos a observação ou análise do fenômeno. Coutinho (2007, p.11), “nesse momento o objetivo é investigar quais são as características específicas do problema com uma visão ampla”. Para que isto aconteça, segundo ele é preciso descobrir quais são as principais características do problema, observar o local e preparar a documentação. Mostrando assim que esta fase busca avaliar por meio da coleta de informação os vários ângulos de um determinado problema.

O terceiro processo do planejamento é a análise do processo. “O foco aqui é simples e direto: identificar a causa raiz do problema” segundo Coutinho (2007, p. 11), para ele, “com as possíveis causas levantadas e os diagramas para facilitar o entendimento, pode-se

filtrar aquelas que causam maior impacto ao processo, concentrando todos os esforços daqui pra frente na solução desses problemas”. De acordo com ele, podemos resumir que “nessa etapa devem ser feitas as seguintes atividades: Definição das causas influentes; Escolha das causas mais prováveis; Análise das causas mais prováveis”.

O quarto processo, envolve desenvolver o plano de ação. Coutinho (2007, p. 11) diz que “o foco nessa etapa é elaborar planos de ação para bloquear os problemas por meio da eliminação de suas raízes”, de modo simples o autor destaca como duas tarefas a serem executadas a “elaboração estratégica da ação” e “trabalhar com as causas mais prováveis”. Para ele “tendo as causas mais prováveis em mãos” é preciso “elaborar uma estratégia de ação visando solucionar cada uma delas de maneira mais eficiente possível”.

3.2.2 - (D)- Do

A segunda etapa do ciclo PDCA é o “D = (Do / Executar)” que segundo Bezerra (2014, p. 5) “significa colocar o planejamento em prática, isto é, executar o plano de ação previamente elaborado na etapa de planejamento do Ciclo PDCA, de modo rigorosamente de acordo com o planejamento pré-estabelecido”. Para ele esta etapa é “no caso, com a condução do plano, as mudanças no processo e as observações sobre o mesmo, devem ser coletados também os dados para a verificação do processo na próxima etapa do ciclo”. Evidenciando que nesta etapa é onde se coloca em prática tudo o que foi planejado anteriormente.

Para que a execução do planejamento ocorra do melhor modo possível é necessário que as pessoas sejam treinadas e tenham pleno conhecimento da importância de sua função. Coutinho (2007, p. 12) diz que “é na fase de execução que são gerados os resultados. O nível de resultados depende da “qualidade” das ações e do nível de execução do plano de ação proposto”. Mostrando a importância de pessoal qualificado. De acordo com isto, Campos (1940, p. 34) mostra que a “execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente da fase do planejamento”. Em conformidade com os autores destacados, Aguiar (2012, p. 22) ainda acrescenta que “para a execução dos planos de ação, as pessoas são treinadas nestes planos. A seguir, os planos são implementados e são coletados dados que possam fornecer informações sobre a obtenção de meta”.

Coutinho (2007, p. 12) mostra que “com o plano de ação em mãos para resolver o problema, todas as tarefas entram de fato em funcionamento! As causas raízes já foram descobertas e as melhores ideias para resolvê-las já foram conhecidas”. Então segundo ele,

após o estudo ter sido feito e o plano de ação pronto, só resta executar as tarefas de acordo com o planejado, “e para que ele seja executado de maneira excelente, é necessário a divulgação das ações para todos a fim de obter um alinhamento entre as áreas, evitando que a melhoria de um processo implique numa piora em outro processo”. O autor ainda afirma que algumas tarefas precisam ser realizadas nesta etapa, tais como: Apresentar de modo claro todas as tarefas, para não cobrar demais o que não foi combinado, acompanhar e registrar todos os resultados, “sendo eles positivos ou negativos”, pedir a opinião de quem está à frente na linha de produção, como “operadores e supervisores sobre as alterações, pois eles que executam e acompanham o processo de perto” e “no caso de treinamentos”, é preciso programar “para não comprometer as atividades da empresa” e assim conseguir passar a importância de cada colaborador e de cada processo.

3.2.3 - (C) – *Check*

A terceira parte do ciclo PDCA é o “C = (*Check* / Checagem)”, segundo Bezerra (2014, p. 5), para ele, “nela deve-se avaliar o que foi feito durante a etapa de execução, fazendo comparações e identificando as diferenças entre o planejado e o que foi realizado”. Segundo ele, “devemos verificar o que foi aprendido durante a execução do plano, comparando os resultados com as previsões que foram feitas na etapa de planejamento”. Consequentemente, deste modo, para ele, “conseguimos observar se foram alcançados os objetivos ou não. (verificação dos padrões de qualidade)”.

Coutinho (2017, p. 14) diz que “a fase de checagem é uma oportunidade de reflexão sobre os resultados e sobre o comprometimento dos responsáveis com a implementação das ações definidas”. Para Campos (1940, p. 34) “a partir dos dados coletados na execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada”. Em conformidade com esses autores Aguiar (2012, p. 22) diz que “com o uso dos dados coletados na etapa de execução, é feita uma avaliação dos resultados obtidos em relação ao alcance de meta”.

A fase três conforme destacado é de suma importância pois, depois do planejamento e da execução é necessário checar se os resultados obtidos são os esperados, nesta etapa, segundo Coutinho (2017, p. 14) algumas tarefas precisam ser executadas, tais como:

Garantia da autenticidade das informações da meta, para que resultados não sejam mascarados;
Procure converter e comparar os resultados financeiros gerados pela ação;

Caso seja percebido que os resultados são insatisfatórios, certifique-se de que todas as ações foram implantadas;
 Alteração de algum fator (interno ou externo) pode alterar as características e análises do problema, e consequentemente afetar os resultados.

De forma mais clara e fácil de ser entendida, o autor a cima apresenta a figura (17) “as possibilidades existentes nesta etapa”.

Figura 17: As possibilidades da etapa de checagem

		Meta alcançada?	
		Sim	Não
Ações Executadas?	Sim	Projeto efetivo	Rever Planejamento
	Não	Possível alteração do Mercado/Executar as Ações Planejadas	Executar as Ações

Fonte: Coutinho (2017, p. 14)

Segundo o autor é necessário avaliar se as execuções das tarefas estão de acordo com as metas alcançadas e agindo de acordo para que caso seja necessário o planejamento seja revisado, que possíveis alterações sejam feitas e as ações executadas da melhor maneira possível garantindo assim a melhoria continua durante todo o processo.

3.2.4 - (A) - *Act*

A quarta e última etapa do ciclo PDCA é “ $A = (Act / Ação)$ ” que segundo Bezerra (2014), “é a realização das ações corretivas, que visam a correção das falhas encontradas durante o processo”. Para ele, “após a correção ser realizada, deve-se repetir o ciclo. É nessa etapa que o ciclo reinicia dando continuidade ao processo de melhoria contínua”. De modo resumido, segundo ele, “é através da análise crítica do Ciclo PDCA que se estabelece um plano de ação definitivo para implementação das atividades a serem executadas após os estudos do ciclo”.

Segundo Coutinho (2007, p. 15) “a fase de ação corretiva ou padronização é crítica para fechar o ciclo de melhoria. No caso de sucesso, é a etapa que integra os dois ciclos de gerenciamento (melhoria e manutenção dos resultados)”. Em conformidade com esta afirmação, Campos (1940, p. 34) diz que “esta é a etapa onde o usuário detectou desvios e

atuará no sentido de fazer correções definidas, de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer”. Aguiar (2012, p. 22) acrescenta que “nesta etapa, a ação a ser realizada depende dos resultados obtidos, avaliados na etapa de verificação”. Segundo ele, “se a meta foi alcançada, são estabelecidos os meios de manutenção dos bons resultados obtidos”, porém, segundo ele, “se a meta não foi alcançada, inicia-se novo giro do PDCA, com o objetivo de se encontrarem meios que levem o processo a obter resultados que superem a diferença (lacuna) entre o valor da meta e o resultado alcançado com a implementação do plano de ação”. Este novo giro segundo ele, deve ter como objetivo “o mesmo da meta inicial”, também deve ter como valor a “lacuna entre o valor da meta inicial e o resultado alcançado” e como tempo “será o estabelecido na meta inicial, se ele ainda for adequado, ou um novo tempo será definido”.

Conforme destacado pelos autores, é nessa etapa do ciclo PDCA se faz a análise crítica para se identificar o sucesso ou fracasso. Em caso de fracasso, como já destacado pelos autores é preciso um novo giro para que ações corretivas possam ser aplicadas e em caso de sucesso, a padronização seja aplicada e o processo de melhoria se torne sempre aplicado a cada novo giro do ciclo.

4- Como aplicar o PDCA no processo para melhorar a qualidade continuamente garantindo a satisfação dos clientes

Uma das principais dúvidas encontradas pelos gestores é como aplicar na prática o PDCA para melhorar a qualidade continuamente, garantindo a satisfação dos clientes. Oliveira (2018, p. 4) afirma que “o método PDCA é um dos mais eficientes para planejar, executar, checar e aprimorar as atividades de maneira contínua e consistente, oferecendo bons resultados às empresas que investem nessa técnica, inclusive no e-commerce”. Deixando evidente assim a importância do método ser aplicado de modo correto visando atingir os melhores resultados.

Treff (2018, p. 5) diz que o ciclo PDCA “tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como, por exemplo, na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos”. Como já destacados, “o ciclo começa pelo Plan planejamento, em seguida Do à ação ou conjunto de ações planejadas são executadas”, depois passa para a terceira parte, o “Check checa-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente) e Act toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução”.

Figura 18 - Gestão Pela Qualidade Total – Ciclo PDCA



Fonte: Deming, Willian Edwards, 2005

Cabe ressaltar que, segundo Treff (2018, p. 5) “a tomada de decisão baseada em evidências, exige que o processo de monitoramento e medir os processos seja uma atividade que deva ser feita continuamente... por todos”! Analisando evidências e números é possível segundo o autor ver “o que está falhando ou o que não está dando o resultado que deveria dar”.

O objetivo do método PDCA segundo Oliveira (2018, p. 2) “é garantir a melhoria contínua dos processos internos da sua empresa e do próprio negócio de forma geral”. É por esse motivo “que os ciclos não devem ser fechados em si mesmos. Quer dizer, o ciclo não encerra quando você chega à última etapa”. Porém, segundo ele, “é necessário ter atenção a um ponto importante: estamos falando de ações cíclicas e não repetitivas. De nada adianta fazer as mesmas coisas em um cada um dos quatro passos repetidamente”. Para o autor, “cada nova etapa deve ser melhorada, de acordo com o que foi aprendido no ciclo anterior. A continuidade do método é, portanto, o segredo do sucesso”.

Para que a continuidade exista, Oliveira (2018, p. 2) diz que “é essencial treinar os seus colaboradores. Eles precisam entender como fazer um PDCA, como ele funciona, qual é a importância dele e que tipo de benefícios essa prática pode trazer”. Pois isso “também ajuda a enfrentar a resistência que surge sempre que a rotina é transformada de alguma maneira, como no caso da implementação de uma nova ferramenta de gestão”.

O método do PDCA precisa ser adaptável, para que ele consiga alcançar de maneira ampla os objetivos globais da organização em um período maior de tempo segundo Oliveira (2018, p. 2). Para o autor, “ele também pode ser aplicado em projetos e ações menores ou mais específicas, como campanhas de marketing digital”. Desse modo, é possível transformar o PDCA “não só em uma importante ferramenta de gestão, mas em uma cultura empresarial de melhoria constante, baseada em virtudes como o planejamento, o foco em resultados e a melhoria frequente de processos e táticas empresariais”.

Os benefícios do ciclo PDCA são muitos e com uma “implementação eficiente do ciclo PDCA, garantindo que as ações sejam realmente cíclicas, é possível conquistar diversos benefícios para a empresa” conforme destaca Oliveira (2018, p. 3). Um dos principais benefícios segundo o autor “é a resolução de problemas com mais rapidez, já que o acompanhamento contínuo dos resultados permite identificar com mais facilidade os erros e também as soluções para cada um deles”. Deixando o cliente satisfeito com seu problema sendo resolvido de forma mais rápida e eficiente.

Segundo Oliveira (2018, p. 3) “com o ciclo, também é possível alcançar um método padronizado para a resolução de problemas e implementação de melhorias, que pode ser utilizado por qualquer área da empresa”. Contribuindo para que problemas anteriormente apresentados não ocorram novamente e conquistando cada vez mais clientes. Oliveira (2018, p. 3) ainda destaca que “os processos de gestão em todos os setores e no negócio como um todo acabam sendo mais claros e objetivos para todos os funcionários, melhorando até mesmo a comunicação”.

O cliente interno também é uma preocupação, Oliveira (2018, p. 4) mostra que os funcionários “são os principais agentes para que o ciclo PDCA seja efetivo, o que acaba fortalecendo o trabalho em equipe. Com isso, o aprendizado de todos os colaboradores também é contínuo, outra grande vantagem dessa ferramenta de gestão”. Deixando os funcionários mais motivados e envolvidos com a organização. Com isso, “a busca pela melhoria contínua acaba se transformando em uma cultura da empresa”. Pois, “quando os funcionários são envolvidos na discussão e, principalmente, ouvidos sobre seus problemas e ideias, eles também se engajam e se motivam constantemente na busca por soluções”. Por fim, o autor entende que “com o ciclo PDCA, a tomada de decisão se torna mais assertiva, já que os gestores possuem informações qualificadas e relevantes sobre cada atividade”.

Oliveira (2018, p. 5) ainda acrescenta que “o ciclo PDCA é uma ótima ferramenta de gestão para quem deseja desenvolver a melhoria dos processos de forma contínua”, pois “ele pode ser utilizado tanto em uma ação específica dentro de uma área, como em um setor inteiro e, até mesmo, em toda a empresa”. Para isso, “basta que todos os funcionários estejam treinados e motivados e que cada etapa do ciclo seja implementada com eficiência”! Deixando assim claro a importância do ciclo PDCA para melhorar a qualidade continuamente garantindo a satisfação dos clientes.

Conclusão

A qualidade é o valor que cada pessoa atribui para determinada coisa. O que pode ter qualidade para uma pessoa, pode não ter para outra. Porém a pesquisa apresentou alguns padrões básicos estabelecidos para o alcance da qualidade. Dentre estas dimensões a pesquisa analisou a performance, as características, a funcionalidade, a conformidade, a confiabilidade, a durabilidade, o serviço, a estética e a qualidade percebida.

A pesquisa mostrou que qualidade é fundamental para o sucesso das organizações, tanto na prestação de serviço, quanto na produção de um produto e definiu gestão da qualidade como sendo o conjunto de tarefas desenvolvidas e realizadas para que a empresa alcance a qualidade em seus produtos/ serviços, pois sem a qualidade a pesquisa deixou claro que a empresa dificilmente conseguirá se manter no mercado.

Sobre processos, foi entendido que são as etapas ou tarefas, sendo uma sequência de atividades que transformam as entradas em saídas. Transformando as causas em efeitos. Os processos, conforme apresentado, são de suma importância para garantia da qualidade, pois a má qualidade traz prejuízos para a organização, priva a melhor produtividade e gera a insatisfação dos clientes.

Ao analisar as diferenças e similaridades no processo de produtos e de prestação de serviços, a pesquisa analisou que os produtos geralmente são tangíveis e os serviços não, também mostrou que os produtos podem ser transportados diferentemente dos serviços, apresentou que os serviços são realizados simultaneamente ao seu consumo, enquanto os bens são feitos anteriormente. Quanto ao contato com o consumidor, durante a prestação do produto, ele acontece em alto nível, enquanto na fabricação do produto, este nível é baixo e por fim, quanto à qualidade, no produto é avaliada pelo resultado do bem obtido e na prestação de serviço ocorre por meio dos clientes que muitas vezes participam do seu processo de produção. A pesquisa ainda apresentou que, mesmo que sejam processos de bens e serviços sejam diferenciados, pode ocorrer uma composição na prestação de serviços e bens puros com a finalidade de se alcançar melhores resultados.

Ao se falar em gestão da qualidade a pesquisa analisou alguns atributos necessário para se alcançar a qualidade, tais como: desempenho, facilidade, disponibilidade, confiabilidade, manutenção, duração, conformidade, instalação, assistência técnica, interface com o usuário e com o meio ambiente, estética, qualidade e imagem da marca. Também deixou clara a necessidade constante de mudança das pessoas e a importância das organizações acompanharem tais mudanças para sobreviverem no mercado.

Se falando de sistema de gestão da qualidade, foi analisado que são necessárias entradas (inputs) para o sistema começar a operar e que posteriormente a isto, ela é transformada para atender os requisitos estipulados e o seu resultado é considerado as saídas (output) do processo.

O ciclo PDCA é uma ferramenta da gestão da qualidade vital para garantir o sucesso organizacional. Conclui-se que este ciclo busca melhorar os processos de forma contínua, pois ele atua sem interrupções, sempre se repetindo. A primeira etapa PLAN (Planejar) é responsável por estabelecer o objetivo, desenvolver os processos necessários para atender a necessidade do consumidor. A segunda parte, DO (Executar) é a parte que se coloca o planejamento em ação, executando os processos. A terceira parte CHECK (Verificar), busca verificar o que foi executado, monitorando segundo os objetivos e requisitos para chegar aos resultados esperados. Por fim a quarta parte ACT (Agir) tem como objetivo a ação para se conquistar a melhoria contínua, a padronização de processos que alcançaram as metas e a correção dos que não alcançaram.

Conclui-se, portanto, que a qualidade nos processos, é um meio de garantir a melhoria contínua da empresa e a satisfação dos clientes através do uso dos sistemas de gestão da qualidade adequados, do ciclo PDCA e das ferramentas da qualidade adequadas para auxiliar a execução e a obtenção dos resultados esperados.

Bibliografia

AGUIAR, Silvio. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao programa seis sigma**. Nova Lima: Indg Tecnologia e Serviços Ltda, 2012.

AGUIAR, Silvio. **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e Programa Seis Sigma**. Nova Lima: INDG, 2006.

Aplicação na Educação [Texto para discussão, Nº 397]. Brasília: IPEA. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6309-o-que-e-a-gestao.html>>. Acesso em: 23 set. 2019.

ARAUJO, Luiz Cesar G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARROS, Claudius D' Artagnan C. **Excelencia em serviços: questão de sobrevivência no mercado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle de Qualidade Total – No estilo Japonês**. 8ª Edição. Nova Lima: INDG, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: INDG, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total padronização de empresas**. Nova Lima: INDG, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total: Padronização de Empresas**. Nova Lima: Indg Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Nova Lima: Falconi, 2004.

CHOWDHURY, Subir. **O sabor da qualidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, M.c. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. São Paulo: Atlas, 2011.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. GEROLAMO, Mateus Cecílio. MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Gestão da Qualidade. ISSO 9001**. São Paulo: Atlas, 2011.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

- CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Excelência em Atendimento ao Cliente: Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.
- DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- Garvin, D. A. (1988). **Managing Quality**. New York: The Free Press.
- Gerhardt, Tatiana Engel; Silveira, Tolfo. Métodos de pesquisa; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – **Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS**. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** São Paulo: 2000.
- LEÃO, Wandick (Ed.). **O processo de transformação: Input e Output (Entrada e Saída)**. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-processo-de-transformacao-input-e-output-entrada-e-saida/78698>>. Acesso em: 15 out. 2019.
- Longo, R. M. (1996). **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**. Brasília, 1996.
- Lopes, Janice Correia da Costa. **Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico**. Lisboa, 2014
- MARANHÃO, Macieira. **ISO Série 9000: Manual de Implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- JURAN, J. M. **Managerial Breakthrought (A new concept of the manager's job)**. McGraw-Hill book company, New York, 1984.
- MATTOS, Frederico Bandeira de Mello. **A UTILIZAÇÃO DO MÉTODO PDCA PARA A MELHORIA DOS SERVIÇOS DE EMPREITEIRAS EM OBRAS DE EDIFICAÇÕES**. 2013. Disponível em: <<http://monografias.poli.ufjf.br/monografias/monopoli10007900.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2019.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- MELO, C. P. Caramori E. J. **PDCA Método de melhorias para empresas de manufatura**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

- NOGUEIRA, Nuno (Ed.). **O que é Gestão?** 2011. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6309-o-que>>. Acesso em 18 ago. 2019.
- OLIVEIRA, André. **O que é e como aplicar o PDCA em sua estratégia?** Disponível em: <<https://wirecard.com.br/blog/o-que-e-e-como-aplicar-o-pdca-em-sua-estrategia/>>. Acesso em: 22 nov. 19.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica da Qualidade - Princípios, Métodos e Processos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRAZIANI, Alvora Paz. **Planejamento, programação e controle de produção**. Santa Catarina, 2012.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PAMPONET, Arnaud Velloso. **Como entender os processos organizacionais**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-entender-os-processos-organizacionais/30037>>. Acesso em: 10 set. 2019.
- PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- Qualidade** (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal). Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10773/1715>>. Acesso em: 02 ago. 2019.
- RITZMAN, Larry P.. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- SEBRAE NACIONAL. **A boa gestão dos processos garante a qualidade do produto**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/A-boua-gestao-dos-processos-garante-a-qualidade-do-produto>>. Acesso em: 02 ago. 2019.
- Silva, M. Â. (2009). **Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da**
- Silvia, Sônia; Saraiva, Margarida. **A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na Satisfação e Fidelização de clientes**. Évora, 2012.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.
- TREFF, Lilian. **Garantindo a qualidade do projeto com a melhoria contínua de processos**. Disponível em: <<https://industria hoje.com.br/garantindo-a-qualidade-do-projeto-com-a-melhoria-continua-de-processos>>. Acesso em: 22 nov. 19.