



II  
Editora  
Uniesp

# GESTÃO DA QUALIDADE: ENTENDIMENTOS, PERSPECTIVAS E APLICABILIDADES

Lucas de Souza

 **Unifametro**  
Formar para Transformar

**ISBN: 978-65-5825-125-5**

# **GESTÃO DA QUALIDADE: ENTENDIMENTOS, PERSPECTIVAS E APLICABILIDADES**

**Lucas de Souza**

Centro Universitário – UNIESP

Cabedelo - PB  
2022



## **CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIESP**

### **Reitora**

Érika Marques de Almeida Lima

### **Pró-Reitora Acadêmica**

Iany Cavalcanti da Silva Barros

### **Editor-chefe**

Cícero de Sousa Lacerda

### **Editores assistentes**

Márcia de Albuquerque Alves  
Josemary Marcionila F. R. de C. Rocha

### **Editora-técnica**

Elaine Cristina de Brito Moreira

### **Corpo Editorial**

Ana Margareth Sarmiento – Estética  
Anneliese Heyden Cabral de Lira – Arquitetura  
Daniel Vitor da Silveira da Costa – Publicidade e Propaganda  
Érika Lira de Oliveira – Odontologia  
Ivanildo Félix da Silva Júnior – Pedagogia  
Jancelice dos Santos Santana – Enfermagem  
José Carlos Ferreira da Luz – Direito  
Juliana da Nóbrega Carreiro – Farmácia  
Larissa Nascimento dos Santos – Design de Interiores  
Luciano de Santana Medeiros – Administração  
Marcelo Fernandes de Sousa – Computação  
Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante – Ciências Contábeis  
Maria da Penha de Lima Coutinho – Psicologia  
Paula Fernanda Barbosa de Araújo – Medicina Veterinária  
Rita de Cássia Alves Leal Cruz – Engenharia  
Rogério Márcio Luckwu dos Santos – Educação Física  
Zianne Farias Barros Barbosa – Nutrição

Copyright©2022 – Editora UNIESP

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime estabelecido no artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do(os) autor(es).

**Designer Gráfico:**  
Mariana Moraes de Oliveira Araújo

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado (UNIESP)**

S725t Sousa, de Lucas.

Gestão da qualidade: entendimentos, perspectivas e aplicabilidades [recurso eletrônico] / Lucas de Souza. - Cabedelo, PB : Editora UNIESP, 2022.

94 p. ; il. p&b, color.

Tipo de Suporte: E-book  
ISBN: 978-65-5825-125-5

1. Gestão da qualidade. 2. Estratégica organizacional. 3. Ferramentas gerenciais - Qualidade. 4. Sistema da qualidade. I. Título.

CDU : 658.562

Bibliotecária: Elaine Cristina de Brito Moreira – CRB-15/053

**Editora UNIESP**

Rodovia BR 230, Km 14, s/n,  
Bloco Central – 2 andar – COOPERE  
Morada Nova – Cabedelo – Paraíba  
CEP: 58109-303

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> <b>CONHECENDO A GESTÃO DA QUALIDADE E SEUS ASPECTOS</b> <b>CENTRAIS.....</b>	<b>05</b>
<b>CAPÍTULO 2</b> <b>GESTÃO DA QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO 3</b> <b>GESTÃO DA QUALIDADE E SUAS CERTIFICAÇÕES .....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO 4</b> <b>TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E OS</b> <b>NOVOS RUMOS DOS SISTEMAS DA QUALIDADE .....</b>	<b>67</b>

## CAPÍTULO 1 CONHECENDO A GESTÃO DA QUALIDADE E SEUS ASPECTOS CENTRAIS

### 1 AFINAL, O QUE É QUALIDADE?

Quando falamos em qualidade, é preciso entender que ela está presente em diferentes situações do nosso cotidiano, bem como em diferentes decisões que precisamos tomar em nosso dia a dia. Quando vamos adquirir um eletrodoméstico, buscamos saber suas funcionalidades, sua durabilidade e sua garantia de validade. Quando temos que decidir por qual roupa iremos comprar, além das decisões sobre gostos pessoais, podemos também buscar informações sobre a durabilidade, quantas lavagens a roupa pode ser submetida, se o tecido é de qualidade, se o corte do tecido foi feito de maneira adequada, dentre outras informações.

De forma semelhante, quando vamos assistir a um filme ou espetáculo teatral buscamos avaliar se a história prende nossa atenção, se a fotografia do filme ou o cenário da peça de teatro apresentam uma estética agradável, se o desempenho dos atores e atrizes foi interessante, se o tempo de duração nos agradou, dentre outras informações. Por outro lado, determinadas situações negativas que vivenciamos em nosso cotidiano, também podem se relacionar com a ideia de qualidade ou com a falta dela. Essas situações são vivenciadas, sobretudo, quando vamos adquirir ou quando adquirimos um determinado serviço ou produto em diferentes organizações, seja de forma presencial, seja de forma virtual, por meio do *e-commerce*. Para melhor compreender essas situações, visualizemos a Figura 1 a seguir:

**Figura 1 – Imagem sobre erros na entrega de produtos**



Fonte: Pinto (2019, n.p). - <https://www.alfanetworks.com.br/noticias/loja-virtual-tres-erros-mortais>

Quais compreensões a Figura 1 nos passa? Qual sua relação com qualidade? Bem, ao visualizar a imagem é possível inferir que a situação apresenta uma cliente insatisfeita com a entrega de um pacote ou produto que recebeu. Essa situação relaciona-se com a qualidade, mais especificamente, com a falta dela, uma vez que a cliente não recebeu o que comprou ou não recebeu da maneira como esperava receber. Situações como, por exemplo, quando avaliamos que fomos mal atendidos em uma loja; quando o produto que compramos pela *internet* chega atrasado; quando um eletrodoméstico que adquirimos apresenta diferentes problemas ou deixa de funcionar representam situações de falta de qualidade, uma vez que não tivemos nossas necessidades atendidas ou nossas expectativas supridas.

Diante das diferentes situações evidenciadas acima, é possível compreender que qualidade se relaciona com atender necessidades, expectativas ou desejos das pessoas, em especial, dos clientes de uma determinada empresa. E essas necessidades, expectativas e esses desejos são individuais e específicos de cada cliente, ou seja, para um serviço ou produto atender determinado consumidor, esse bem ou serviço precisa ser adequado ou apropriado para suas necessidades ou expectativas. Essa compreensão alicerça-se na definição de Fernandes (2011, p. 13), ao evidenciar que qualidade significa “[...] o atendimento aos desejos e às aspirações dos consumidores, incluindo os aspectos econômicos, de segurança e desempenho. O conceito refere-se ao mais apropriado e não ao melhor ou ao mais caro”.

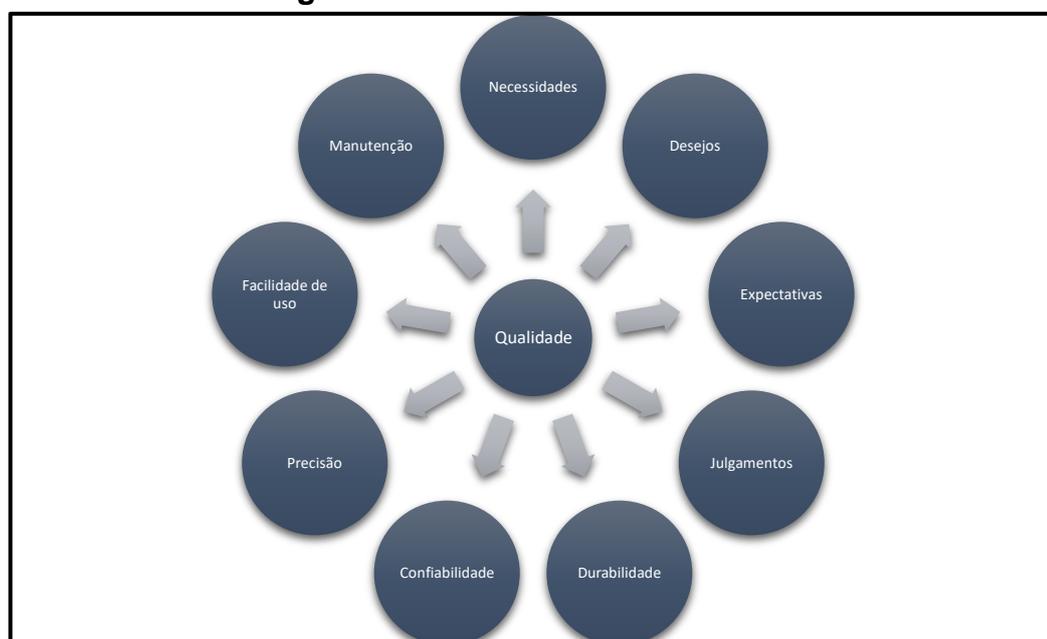
Por sua vez, Machado (2012) vai reforçar a ideia de que a qualidade está relacionada a aspectos relativos às percepções, avaliações e julgamentos específicos de cada pessoa e de cada grupo. Para essa autora, a qualidade apresenta características, definições e entendimentos que se diferenciam “[...] de grupos para grupos. A percepção de qualidade das pessoas varia em relação aos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas” (MACHADO, 2012, p. 35) e o conjunto de percepções dos consumidores está intimamente ligado ao que essas pessoas vivem ao longo de suas vidas, bem como está relacionado às trocas de informações feitas com outras pessoas em seus ambientes familiar, profissional, dentre outros.

Outro ponto destacado por Machado (2012), relaciona-se ao nível de qualidade. Para essa autora, “O nível de qualidade que se deseja alcançar com um produto necessita estar de acordo com o mercado que se busca” (MACHADO, 2012, p. 36). Assim, não adianta idealizar, desenvolver e ofertar um serviço ou produto que não esteja alinhado com o mercado que se quer alcançar. Assim, mais uma vez, ganha destaque a necessidade de se alinhar serviços e produtos com as expectativas dos clientes para que esses clientes tenham uma percepção de qualidade sobre aquilo que está sendo ofertado pelas organizações.

Ainda segundo Machado (2012, p. 36), para que uma empresa ofereça um nível de qualidade que atenda às necessidades do cliente e, em consequência, garanta destaque no mercado, necessita que seus serviços e produtos apresentem “[...] durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e manutenção”. Ou seja, necessita que seus serviços e produtos possuam características técnicas que os tornem capazes de executar as funções que se propõem e que os clientes estão esperando receber.

Assim, a partir das compreensões evidenciadas anteriormente, torna-se evidente que a qualidade, tão presente em nosso cotidiano (seja com experiências positivas, seja com experiências negativas), é constituída por um conjunto de elementos. Alguns desses elementos estão evidenciados na Figura 2 a seguir:

**Figura 2 – Elementos da Qualidade**



Fonte: Elaboração própria (2020).

Nesse sentido, a Figura 2 nos possibilita compreender, de forma resumida, que a qualidade é um conceito que busca atender necessidades, desejos e sonhos de clientes (de variadas organizações), por meio da oferta de serviços, produtos ou experiências. A partir dessa oferta, busca-se que os clientes tenham suas necessidades atendidas e suas expectativas superadas, para que voltem, continuamente, a consumir em determinada empresa. Para isso, os serviços, produtos ou experiências ofertadas precisam: passar confiança; ter uma durabilidade necessária para as necessidades de quem os está consumindo; apresentar fácil compreensão de uso; possuir manutenção de fácil acesso; e apresentar um preço que seja visto como justo por quem os estiver adquirindo.

Por sua vez, Marino (2006, p. 1) ressalta que qualidade pode ser compreendida como “[...] um modo de gestão das organizações em que as pessoas devam fazer as coisas certas, no tempo certo e ao menor custo e para isso precisam dominar e usar o conhecimento necessário para a organização da empresa”. Machado (2012, p. 36) corrobora com essa ideia ao afirmar que uma empresa, para ofertar um nível de qualidade adequado, seja em seus produtos ou em seus serviços precisa apresentar “[...] pessoas preparadas, processos controlados e matérias-primas adequadas”.

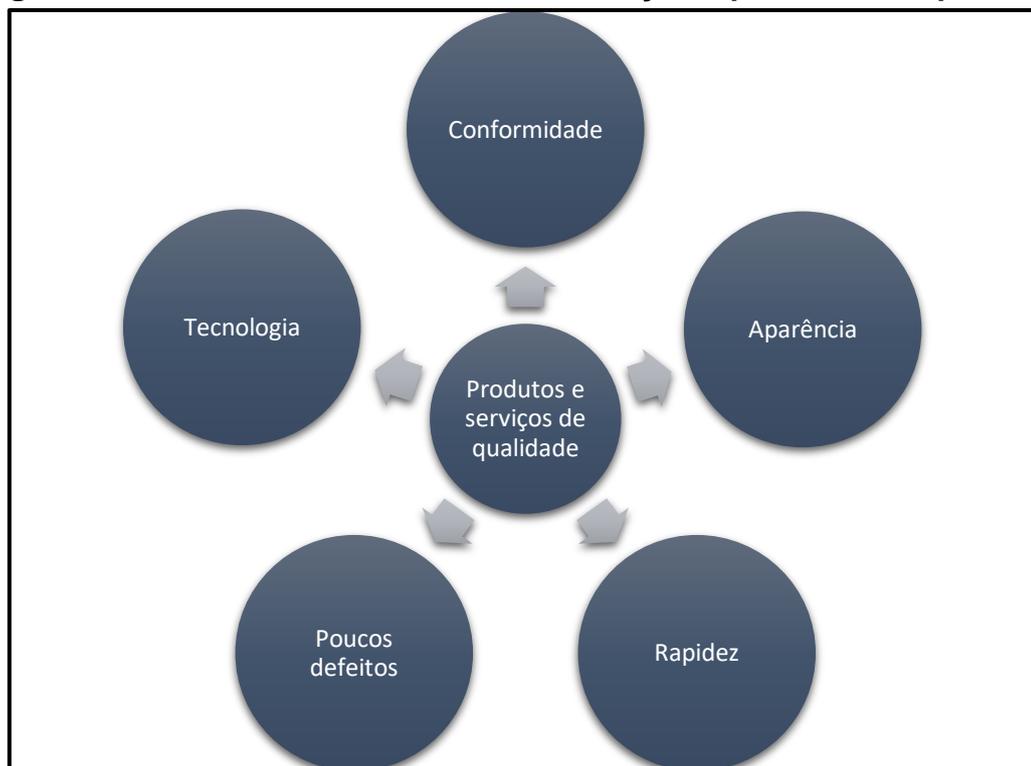
A partir da visualização dessas compreensões, é possível entender que o nível de qualidade não é alcançado somente com produtos ou serviços idealizados, desenvolvidos e ofertados por uma empresa, mas por um conjunto de elementos organizacionais que precisam estar bem definidos, organizados e alinhados para o alcance do objetivo de ter um nível de qualidade adequado, e, em consequência, ter o cliente “[...] satisfeito com aquilo que ele adquiriu a ponto de repetir a aquisição” (MACHADO, 2012, p. 36). Assim, é preciso que haja um gerenciamento de todos os elementos que formam a qualidade de uma organização. É nesse momento que emerge o conceito de Gestão da Qualidade, assunto que será trabalhado na próxima subseção.

## 2 GESTÃO DA QUALIDADE E SEUS CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Quando se busca entender sobre Gestão da Qualidade, é preciso compreender, antes de tudo, que esse conceito representa a maneira como as empresas se preparam e se organizam para ofertar serviços e produtos de qualidade para seus diferentes clientes. Essa compreensão alicerça-se no entendimento de Marino (2006, p. 1), pois, segundo essa autora, a “[...] Gestão da Qualidade significa um modo de organização das empresas para garantir produtos e serviços com qualidade [...]”.

Mas, o que seriam serviços e produtos que apresentam qualidade? Marino (2006, p. 1-2) vai responder a essa indagação ao evidenciar que serviços e produtos com qualidade são aqueles que apresentam certas características técnicas como, por exemplo, “[...] alta conformação às especificações, aparência atrativa do produto, respostas rápidas às mudanças de especificações, baixas taxas de defeitos, tempo curto de manufatura e aspectos tecnológicos [...]”, aplicados desde sua concepção, passando por sua fabricação e chegando ao uso do consumidor. Um resumo dessas características técnicas pode ser visualizado na Figura 3 a seguir:

**Figura 3 – Características técnicas de serviços e produtos de qualidade**



Fonte: Elaboração própria (2020).

Quando se fala em “[...] alta conformação às especificações [...]” (MARINO, 2006, p. 1), tem-se o entendimento de que o cliente vai receber um serviço ou um produto que apresenta todos os elementos que se propôs a ofertar. Para essa situação, podemos ter como exemplo, quando compramos pela *internet* 01 (um) aparelho de telefonia celular, da marca x e da cor preta e recebemos, no local especificado para recebimento, 01 (um) aparelho de telefonia celular, da marca x e da cor preta. Outro exemplo reside na situação de que ao adquirirmos, em uma loja física, um conjunto de mesa com 04 (quatro) cadeiras, sendo a mesa de mármore com as cadeiras na cor marrom, recebemos, no local especificado para recebimento, um conjunto de mesa com 04 (quatro) cadeiras, sendo a mesa de mármore com as cadeiras na cor marrom. Assim, a “[...] alta conformação às especificações [...]” (MARINO, 2006, p. 1) é uma característica técnica que evidencia que um consumidor vai receber um serviço ou um produto que atenda a todas as especificações que esse serviço e esse produto evidenciaram que apresentariam e que iriam entregar para esse consumidor.

A característica técnica de “[...] aparência atrativa do produto [...]” (MARINO, 2006, p. 1) diz respeito a forma como o produto foi pensado em seu design, bem como na forma como ele vai estar exposto (seja em um local físico, seja na *internet*, em uma loja virtual) para possíveis clientes. O objetivo central é justamente chamar a atenção dos possíveis clientes e, conseqüentemente, possibilitar um compra ou recompra.

Outro aspecto relevante mencionado por Marino (2006, p. 1-2) são as “[...] respostas rápidas às mudanças de especificações [...]”. Essa característica técnica de serviços e produtos de qualidade está relacionada com as mudanças que ocorrem no mercado. Essas mudanças podem ser de gostos dos clientes; diferenças de necessidades das diferentes gerações; inovações ou outras mudanças tecnológicas; novas tendências, dentre outros aspectos que pressionam para que serviços e produtos possam atender à essas novas demandas e, conseqüentemente, às novas especificações que o mercado exige e espera.

Por sua vez, “[...] baixas taxas de defeitos [...]” (MARINO, 2006, p. 2) referem-se à capacidade que produtos possuem em sair de suas empresas de origem sem erros, defeitos ou qualquer outro aspecto que não esteja de acordo com suas especificações originárias. Além disso, essa característica técnica também se

relaciona com o fato de um determinado produto não apresentar falhas em seu uso, pois, caso surjam falhas no uso, o consumidor pode se ver obrigado a ter que buscar auxílio nos setores de manutenção ou de atendimento ao cliente nas empresas que venderam esse produto. Quanto menores forem as taxas de defeitos, menor a necessidade do cliente em ter que buscar auxílio nas empresas nas quais adquiriu seu produto e, conseqüentemente, seu nível de satisfação com essas empresas tende a aumentar.

Por fim, a característica técnica relacionada aos “[...] aspectos tecnológicos [...]” (MARINO, 2006, p. 2) trata sobre como a tecnologia está presente no produto ou serviço que está sendo ofertado por uma determinada empresa. Aqui, segundo Marino (2006, p. 2), leva-se em consideração a tecnologia aplicada para executar e melhorar os processos de produção, a tecnologia aplicada para a compra, fabricação e utilização dos materiais constituintes de um produto, bem como a “[...] tecnologia envolvida no processo de manuseio” de determinado produto. Além disso, também se relaciona com essa característica técnica a tecnologia pensada para o uso do cliente, ou seja, qual tecnologia e como aplicar essa tecnologia em um serviço ou produto, a fim de facilitar a utilização do cliente.

No entendimento de Longo (1996), a Gestão da Qualidade representa uma nova maneira de organizar uma empresa. Para essa autora, a Gestão da Qualidade apresenta alguns pontos básicos, os quais são “[...] foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros [...]” (LONGO, 1996, p. 10). A partir dos entendimentos de Longo (1996), é possível compreender, inicialmente, que a Gestão da Qualidade, relaciona-se com a melhoria nos processos da empresa, uma vez que um dos seus focos é, justamente, “[...] a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros [...]” (LONGO, 1996, p. 10).

Outro aspecto que ganha destaque na compreensão dessa autora é a centralidade que o funcionário passa a apresentar ao longo do processo produtivo, constatação alicerçada na compreensão de que um dos focos da Gestão da Qualidade é o “[...] trabalho em equipe permeando toda a organização [...]” (LONGO, 1996, p. 10). Nesse sentido, a centralidade dos funcionários justifica-se, uma vez

que serão as pessoas que irão executar os processos, bem como as demais atividades dentro de uma empresa.

Além disso, o cliente também ganha espaço central na Gestão da Qualidade, como pode ser visualizado quando Longo (1996, p. 10) evidencia que um dos focos da Gestão da Qualidade é o “[...] foco no cliente”. Assim, torna-se compreensível a busca constante por melhorar os processos e, conseqüentemente, reduzir erros, para que, assim, a empresa tenha serviços e produtos cada vez mais bem avaliados pelos seus clientes, o que pode gerar indicações para outros potenciais clientes, bem como recompra dos atuais consumidores.

Por sua vez, Lélis (2012) argumenta que a Gestão da Qualidade pode ser visualizada como a junção dos objetivos de reduzir os custos da empresa, aumentar sua produtividade e garantir a satisfação dos clientes que adquirem os serviços ou produtos que a empresa oferta ao mercado. Para a autora, a Gestão da Qualidade deve se propor a “[...] fazer melhor, com menos custo, e entregar ao cliente produtos que atendam ou até superem suas expectativas [...]” (LÉLIS, 2012, p. 6).

A partir dos entendimentos de Lélis (2012), é possível compreender que a busca pela produtividade é um dos objetivos centrais da Gestão da Qualidade e isso ocorre por meio de: 1) melhorias de processo, as quais possibilitam às organizações melhorar, sobretudo, seu processo produtivo, tornando-as capazes de entregar mais, em menor tempo e com menos recursos; 2) redução de custos, uma vez que ao ter processos melhorados, a quantidade de erros tende a diminuir (reduzindo também o consumo de recursos), bem como os recursos passam a ser melhor selecionados e aplicados; 3) redução de tempo, uma vez que ao ter processos melhor gerenciados, os erros podem ser mais rapidamente diagnósticos e resolvidos, fazendo com que os processos, como um todo, se tornem mais rápidos.

Assim, com processos melhorados, proporcionando redução de custos, redução de tempo e entrega mais assertiva, a empresa pode tornar-se mais produtiva e, conseqüentemente, aumentar o nível de satisfação dos clientes. Essa compreensão pode ser visualizada na Figura 4 a seguir:

Figura 4 – Contribuições da Gestão da Qualidade para a produtividade



Fonte: Elaboração própria (2020).

Outro aspecto central na compreensão da Gestão da Qualidade, reside em entender sobre as Dimensões da Qualidade. Essas dimensões podem ser compreendidas como valores, atributos ou características centrais da definição e da prática de Gestão da Qualidade. Para Longo (1996, p. 9), a Gestão da Qualidade possui 06 (seis) dimensões, as quais “[...] são: *qualidade intrínseca; custo, atendimento, moral, segurança e ética* [...]”. A Figura 5 a seguir evidencia, de forma resumida, as Dimensões da Qualidade:

Figura 5 – Dimensões da Qualidade



Fonte: Elaboração própria (2020).

De acordo com os entendimentos de Longo (1996, p. 9), compreende-se a dimensão da qualidade intrínseca como aquela que trata sobre “[...] a capacidade do produto ou serviço de cumprir o objetivo ao qual se destina [...]”. Nessa dimensão, a preocupação da Gestão da Qualidade está em ofertar um serviço ou produto que atenda às necessidades do cliente de acordo com o modo que foi evidenciado que essas necessidades iriam ser atendidas. Ou seja, se um cliente adquirir, por exemplo, 01 (um) televisor que não liga, ela se depara com um produto que não atendeu a dimensão da qualidade intrínseca, uma vez que o que se espera minimamente de uma televisão é que ela ligue e as pessoas possam visualizar as imagens que são expostas por ela.

A dimensão custo, para Longo (1996, p. 10), trata de dois objetivos: “[...] custo para a organização do serviço prestado e o seu preço para o cliente [...]”. Com esse raciocínio, compreende-se que os custos devem tanto tratar sobre os valores relativos ao processo produtivo (idealização, fabricação, distribuição) de um serviço ou produto, quanto dos valores que serão evidenciados para o cliente. Ressalta-se que não basta ofertar um serviço ou produto barato, mas ofertar algo que tenha um preço percebido como justo pelo cliente, como pode ser compreendido pelo raciocínio de Longo (1996, p. 10): “[...] não é suficiente ter o produto mais barato, mas sim ter o maior valor pelo preço justo [...]”. Assim, consegue-se tanto atender a satisfação do cliente em relação ao preço, quanto equalizar os custos envolvidos na produção.

A dimensão atendimento é central para a Gestão da Qualidade, pois lida com a satisfação dos clientes, uma vez que se relaciona com as compreensões do local onde o serviço ou produto será ofertado; em qual quantidade o cliente terá acesso ao serviço ou produto; e em qual prazo o cliente irá receber o que foi adquirido. Essas compreensões alicerçam-se nos entendimentos de Longo (1996, p. 10), ao evidenciar que a dimensão atendimento “[...] contém três parâmetros: local, prazo e quantidade, que por si só demonstram a sua importância na produção de bens e na prestação de serviços de excelência [...]”.

Na Gestão da Qualidade, também é preciso que se tenha um ambiente de trabalho que valorize e que garanta a segurança dos funcionários, uma vez que serão as pessoas as responsáveis por executar os processos organizacionais. Nesse sentido, ganha relevância as dimensões de moral e segurança, uma vez que

essas duas dimensões estão intrinsecamente relacionadas com o trabalho dos funcionários. Para Longo (1996, p. 10), “[...] *Moral e segurança* dos clientes internos de uma organização (funcionários) são fatores decisivos na prestação de serviços de excelência [...]”, e isso ocorre, uma vez que “[...] funcionários desmotivados, mal-treinados [sic], inconscientes da importância de seus papéis na organização não conseguem produzir adequadamente [...]”, o que poderá ocasionar problemas na produção dos serviços e produtos e, conseqüentemente, provocar problemas em atender as necessidades dos clientes, afetando diretamente seu nível de satisfação com a empresa.

Por fim, a dimensão da ética diz respeito às normas, condutas e práticas, sobretudo, comportamentais que devem reger o ambiente de trabalho de uma empresa e sua importância reside no fato de ter funcionários agindo do modo adequado para o alcance dos objetivos organizacionais. Essas compreensões alicerçam-se nos entendimentos de Longo (1996, p. 10) ao ressaltar que a “[...] *ética*, é representada pelos códigos ou regras de conduta e valores que têm que permear todas as pessoas e todos os processos de todas as organizações [...]”, apresentando relação direta com a Cultura Organizacional das empresas.

Nesse sentido, após a visualização das definições de Gestão da Qualidade evidenciadas acima, é possível compreender que Gestão da Qualidade é um conceito extremamente global (holístico), uma vez que a qualidade de um serviço ou produto não é acrescentada a ele somente na fase final ou no momento da compra pelo cliente. A Gestão da Qualidade perpassa desde a escolha da matéria-prima mais adequada, do processo produtivo melhorado (para produzir mais, em menos tempo e com mais qualidade), chegando aos funcionários, os quais devem ser selecionados, treinados e acompanhados em seu dia-a-dia, a fim de atender aos padrões de qualidade determinados por uma empresa. Essas compreensões estão alicerçadas nos entendimentos de Marino (2006, p. 2), ao evidenciar que a Gestão da Qualidade:

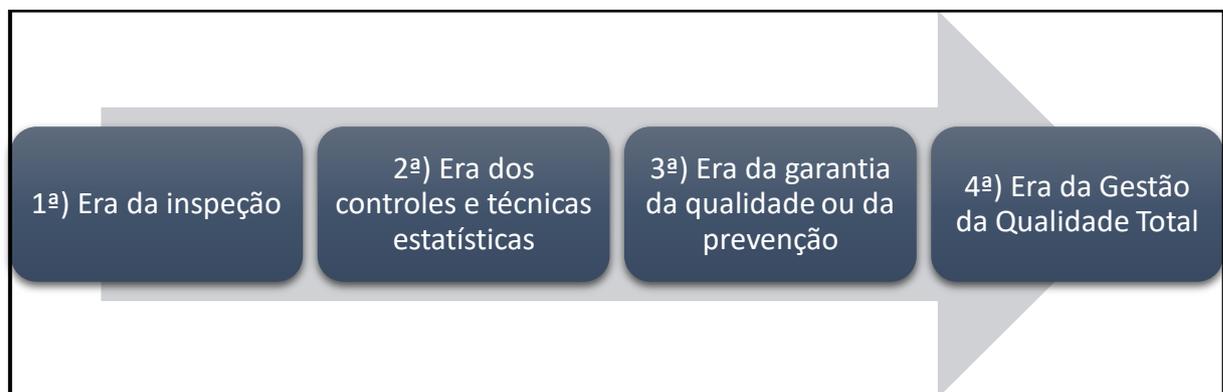
[...] é uma abordagem voltada para as operações gerenciais. A qualidade é inserida em um produto durante o processo operacional, e não acrescentada a ela na fase de inspeção. A qualidade de um produto é influenciada por seu desing [sic], pela qualidade de matérias primas e pelo desempenho dos empregados.

Mas, será que a Gestão da Qualidade não evoluiu ao longo do tempo? Será que os seus objetivos são os mesmos desde o seu início? A resposta é não para ambas as perguntas! Maiores compreensões sobre a evolução da Gestão da Qualidade ao longo do tempo serão trabalhadas na próxima subseção.

### **3 ERAS OU PERÍODOS DA GESTÃO DA QUALIDADE**

A Gestão da Qualidade, assim como a própria gestão das empresas, evoluiu ao longo do tempo, apresentando o que os autores chamam de Eras da Qualidade. Segundo Lélis (2012, p. 9), essas eras são: “[...] 1) a era das inspeções de produtos; 2) a era do controle estatístico de qualidade; 3) a era da garantia de qualidade; e 4) a era da gestão da qualidade total [...]”, as quais podem ser visualizadas na Figura 6 a seguir:

**Figura 6 – Eras ou períodos da Qualidade**



Fonte: Elaboração própria (2020).

Na primeira era da qualidade, também chamada de “[...] era das inspeções de produtos [...]” (LÉLIS, 2012, p. 9), o foco concentrava-se, basicamente, na verificação dos produtos que eram fabricados pelas empresas, antes de chegarem aos clientes. Nessa fase, as organizações visualizavam quais dos seus produtos apresentavam algum defeito ou problemática e os separavam dos produtos sem defeitos, a fim de que chegassem aos consumidores somente os produtos dentro dos padrões corretos. E o que se fazia com os produtos defeituosos? Eram simplesmente descartados, ou seja, não havia iniciativas de reaproveitamento como ocorre nas organizações contemporâneas.

Essas compreensões acima alicerçam-se nos entendimentos de Lélis (2012, p. 9), ao evidenciar que, nessa era, “A gestão da qualidade era feita por meio da inspeção de produtos. Essa inspeção funcionava como uma triagem: os produtos perfeitos eram separados dos defeituosos [...]”. Além disso, “Depois que um produto apresentava um defeito, não havia nada o que fazer com ele a não ser descartá-lo. Na melhor das hipóteses, ele era consertado - o que consumia tempo e dinheiro das empresas” (LÉLIS, 2012, p. 9). Outra autora que também vai fortalecer essas compreensões é Longo (1996, p. 7) ao evidenciar que na era das inspeções dos bens fabricados pelas empresas, “[...] se voltava para o produto acabado [...]”, a fim de se visualizar se havia nesse produto algum defeito ou problemática que ia de encontro aos padrões estabelecidos pela empresa fabricante.

Assim, como é possível inferir a partir das compreensões acima, não se buscava compreender as causas que levaram ao surgimento dos defeitos nos produtos que eram fabricados. Apenas se descartavam os produtos defeituosos. Nesse sentido, mesmo que as inspeções evitassem que os produtos defeituosos chegassem aos clientes, não se buscava compreender em maior profundidade as causas ou os possíveis problemas que estavam ocorrendo na produção e que estavam provocando o surgimento dos defeitos. Esses entendimentos são corroborados pelas compreensões de Lélis (2012, p. 9), uma vez que essa autora afirma que “[...] a inspeção evita que o produto defeituoso chegue às mãos do consumidor. Porém, ela não identifica o erro que provocou o defeito [...]”.

Assim, como conclui Lélis (2012, p. 9), “[...] a inspeção não impede que outros produtos defeituosos apareçam; ou seja, não evita o desperdício [...]”, não contribuindo, portanto, para a redução de custos das empresas e, em consequência, não contribuindo para a maior produtividade organizacional. Longo (1996, p. 7) também contribui com essas compreensões ao evidenciar que ao longo da era das inspeções, devido ao foco ser somente no produto final (não se buscando entender possíveis problemas, erros e defeitos desses produtos), não se produzia qualidade, uma vez que se buscava somente “[...] produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção [...]”, ou seja, não havia a iniciativa de entender as causas dos defeitos para que, a partir disso, se pudesse evitá-los.

A segunda era da qualidade, também chamada de “[...] era do controle estatístico de qualidade [...]” (LÉLIS, 2012, p. 9), foi marcada pelo “[...]” aparecimento da produção em massa [...]” (LONGO, 1996, p. 8). A produção em massa foi caracterizada pela grande quantidade de produtos fabricados e ofertados ao mercado pelas empresas. Foi um período em que o objetivo central era, justamente, suprir as necessidades de uma grande quantidade de consumidores.

Assim, com mais produtos sendo fabricados, maiores eram as chances de que houvesse algum produto com defeito. É nesse contexto que surge a preocupação da qualidade com o controle estatístico. As organizações visualizaram que, diante dessa enorme quantidade de produtos que estavam sendo fabricados e ofertados, as equipes de inspeção não conseguiriam dar conta de verificar todos os produtos. Para realizar essas conferências, as equipes de inspeção passaram a verificar somente uma parte dos produtos fabricados, ou seja, passaram a verificar uma amostra.

Os entendimentos evidenciados acima sobre a “[...] era do controle estatístico de qualidade [...]” (LÉLIS, 2012, p. 9) podem ser visualizados nas compreensões de Lélis (2012, p. 10), ao afirmar que “Com o passar do tempo, novas tecnologias permitiram a criação de máquinas ainda mais eficientes, que aumentaram muito a produção [...]”, sendo esse fato um dos desencadeadores da produção em massa. Com isso, “[...] Pouco a pouco, os inspetores perceberam que não conseguiriam dar conta do recado sozinhos [...]” (LÉLIS, 2012, p. 10), devido ao volume de produtos fabricados. Daí surge a necessidade de se avaliar somente uma parte dos produtos.

Nesse sentido, para inspecionar apenas uma amostra dos produtos, dentro de um universo enorme de bens fabricados, passou-se a utilizar técnicas estatísticas como pode ser visualizado nas compreensões de Longo (1996). Para essa autora, essa era da qualidade “[...] surgiu com o aparecimento da produção em massa, traduzindo-se na introdução de técnicas de amostragem e de outros procedimentos de base estatística [...]” (LONGO, 1996, p. 8). Esses entendimentos também vão ao encontro do que menciona Lélis (2012, p. 10), ao evidenciar que uma das técnicas estatísticas de controle que foi utilizada nesse momento denomina-se “[...] *gráfico de controle de processo*, uma ferramenta estatística que serve para encontrar erros no processo produtivo [...]”.

Diante desse contexto, a “[...] era do controle estatístico de qualidade [...]” (LÉLIS, 2012, p. 9), inicia sua atuação ainda voltada somente para conferência de produtos com defeitos, agora, por meio da seleção de uma amostra dentro de um universo de produtos acabados. Assim, em parte dessa era, ainda não se visualizava a preocupação com o diagnóstico das causas que levavam aos defeitos nos produtos. Essa situação começa a mudar quando outras técnicas estatísticas começam a ser utilizadas como o já mencionado “[...] gráfico de controle de processo, uma ferramenta estatística que serve para encontrar erros no processo produtivo [...]” (LÉLIS, 2012, p. 10).

É nesse momento que, segundo Lélis (2012, p. 10), “Pela primeira vez, as empresas substituíram a preocupação com a qualidade do produto pela preocupação com a qualidade da produção [...]”, sendo essa preocupação com a qualidade do processo produtivo e da produção em si um aspecto que vai se acentuar nos anos seguintes. Após a gestão da qualidade das empresas passarem por todas as experiências anteriores com foco, sobretudo, na inspeção de defeitos de produtos, chega-se à quarta era da qualidade, também chamada de “[...] era da garantia de qualidade [...]” (LÉLIS, 2012, p. 9), cujo foco consolida-se na prevenção de defeitos, problemas e outros erros que podem acontecer durante o processo produtivo (LÉLIS, 2012). Assim, não interessa mais somente inspecionar e descartar um produto defeituoso após a sua fabricação.

A atenção, nessa era da qualidade, passa a ser na prevenção desses defeitos. Para que essa prevenção ocorresse, foi preciso envolver diferentes setores da empresa. Isso se deu, pois para que um produto seja fabricado, estão envolvidos setores como produção, marketing, compras, finanças, dentre outros. Assim, a busca pela qualidade deixou de ser uma responsabilidade somente de uma equipe ou de uma área específicas e passou a perpassar por diferentes equipes em diferentes setores, nascendo, assim, o conceito de totalidade na qualidade. Essas compreensões podem ser visualizadas nos entendimentos de Lélis (2012, p. 11), uma vez que essa autora afirma que a foi nessa era “[...] que surgiu o conceito de qualidade total [...]”, assim a “[...] qualidade deixava de ser obrigação de apenas um departamento: cada vez mais, as empresas criavam sistemas de qualidade [...]”, sendo esses sistemas uma forma de “[...] trabalho [...] em que todos os funcionários dividem a tarefa de cuidar da qualidade [...]”. Portanto, é a partir dessa era que a

Gestão da Qualidade passa a apresentar uma visão holística (global) da empresa, ou seja, para garantir a qualidade que o cliente espera, toda a empresa (ou grande parte dela) precisa estar envolvida nos processos relacionados a idealização, fabricação e entrega dos produtos.

Por fim, chega-se a quarta era da qualidade, compreendida como “[...] a era da gestão da qualidade total [...]” (LÉLIS, 2012, p. 9). Nesse momento da qualidade, o foco passa a ser o cliente, seus desejos e suas necessidades. Quando se fala que o foco é o cliente, não se deve entender que a qualidade, nessa era, é alcançada somente com produtos sem defeitos (foco central da primeira e da segunda eras) ou com um processo produtivo enxuto, rápido e que previna erros (foco da terceira era). Na era da Gestão da Qualidade Total a compreensão de qualidade, de fato, alcança a totalidade da organização. Essas compreensões podem ser visualizadas nos argumentos de Lélis (2012, p. 12), ao afirmar que:

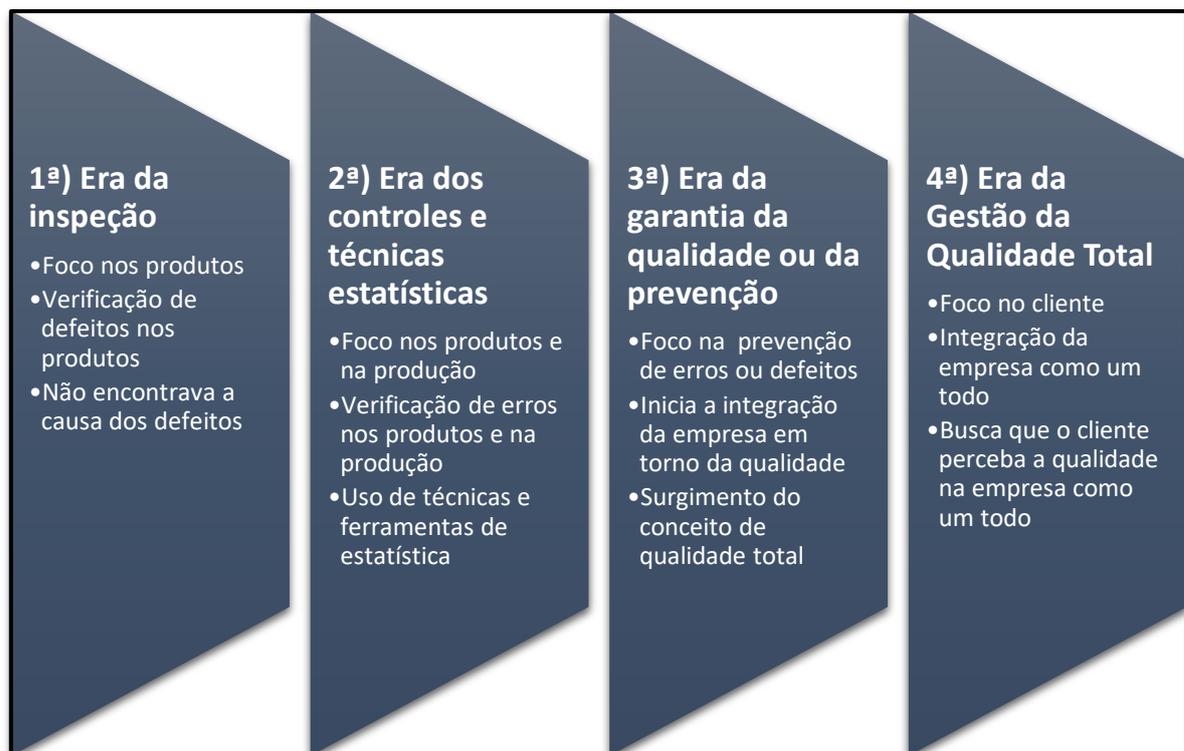
O objetivo da inspeção e do controle estatístico é impedir que mercadorias com defeito cheguem até o cliente. Ou seja, o *produto* é o foco desse tipo de gestão. Já a garantia de qualidade serve para corrigir os erros que provocam o defeito. Por isso, dizemos que o foco da garantia de qualidade é a *produção*. E a gestão da qualidade total? O que ela tem de tão especial? É claro que a gestão da qualidade total também se preocupa com a qualidade da produção e dos produtos. A diferença é que seu foco principal é o *cliente* [...].

Nesse sentido, para que o cliente perceba qualidade no serviço ou no produto que uma empresa está oferecendo, todo o conjunto de elementos, processos e setores envolvidos na idealização, fabricação, venda, entrega e pós-venda de um serviço ou produto precisam estar integrados e alinhados com as diretrizes, normas ou padrões da empresa que determinam a qualidade que a empresa quer que o mercado perceba. Nesse contexto de Gestão da Qualidade Total, para que uma empresa seja percebida como uma marca que entrega qualidade para seus clientes não adianta, por exemplo, que o produto não tenha defeitos, mas que o atendimento na hora da venda seja mal executado e o cliente se sinta mal atendido. Do mesmo modo, não adianta que o atendimento da venda seja muito bem executado, mas quando o cliente necessita de um acompanhamento para uma manutenção do produto ou necessita de atendimento para sanar dúvidas sobre um serviço se depare com dificuldades ou a falta de contato por parte da empresa.

Diante das compreensões evidenciadas anteriormente, na Gestão da Qualidade Total tem-se, mais do que em qualquer outro momento da evolução da gestão da qualidade, a preocupação em envolver e alinhar os diferentes setores de uma empresa em torno do objetivo de ofertar qualidade para o cliente. Assim, busque-se que os departamentos de uma empresa se vejam como partes integrantes de algo muito maior e que o sucesso final da qualidade percebida pelo cliente passe pela integração entre si, seja na idealização, fabricação, venda, entrega ou pós-venda de um serviço ou produto. Esses entendimentos encontram respaldo nos argumentos de Lélis (2012, p. 12) ao evidenciar que o foco central da Gestão da Qualidade Total “[...] é pensar *todas* as atividades da empresa - desde a escolha da matéria-prima até o atendimento pós-venda - com base nos desejos e nas necessidades do cliente”. Desse modo, para que uma empresa afirme que apresenta qualidade total, essa qualidade deve estar presente “[...] em todos os departamentos da organização” (LÉLIS, 2012, p. 12).

A Figura 7 a seguir evidencia um breve resumo das principais características que marcam cada uma das eras ou períodos da qualidade:

**Figura 7 – Principais características das eras ou períodos da Qualidade**



Fonte: Elaboração própria (2020).

Nesse sentido, a Gestão da Qualidade evoluiu acompanhando a evolução da própria gestão das organizações ao longo do tempo. Assim, sua importância para as empresas será um reflexo do que as organizações buscavam em cada período histórico, porém, é possível visualizar que melhoria nos processos, na produtividade e, em consequência, na competitividade das organizações são contribuições centrais da Gestão da Qualidade para as empresas ao longo do tempo, bem como na atualidade.

Outros assuntos centrais sobre a Gestão da Qualidade serão trabalhados nas próximas unidades! Até lá! Abraço!

## **2 ESTUDO DE CASO**

### **COMO O CONCEITO DE PRODUTIVIDADE MUDOU DESDE A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL**

Esse conceito se originou a partir da Revolução Industrial e decolou séculos depois com modos de produção como o Fordismo e o Toyotismo. MARÍLIA MARASCIULO - 01 DEZ 2019 – 10H44 ATUALIZADO EM 01 DEZ 2019 – 10H44

Por definição, produtividade é a capacidade de produzir algo com menos recursos. Embora o ser humano execute atividades de produção desde a pré-história, o termo só apareceu a partir de 1766, com o economista francês François Quesnay. O conceito pegou para valer do outro lado do Canal da Mancha, na Inglaterra, com o desenvolvimento da indústria. Os donos das fábricas começaram a exigir que os funcionários mais produtivos fossem copiados pelos demais, o que gerou tensão.

O ápice do modelo de produção em série e em massa surgiu em 1908, com o americano Henry Ford. Além de implantar um sistema de linha de montagem, ele diminuiu a carga de trabalho para oito horas diárias e dobrou os salários.

Mas o sistema começou a declinar a partir de 1970, principalmente pela competitividade que surgiu no Japão, na fábrica da Toyota, que apostava em descentralização de decisões, trabalho em equipe, alta qualificação e regimes flexíveis, com o objetivo de eliminar o desperdício.

Já no século 21, a nossa forma de encarar o trabalho mudou completamente com o uso de computadores e celulares conectados à internet. Em tese, essas ferramentas deveriam nos tornar mais produtivos, afinal, podemos executar com alguns toques tarefas antes demoradas.

Na prática, porém, as demandas se multiplicaram e a pressão por produtividade aumentou, pois espera-se que seja possível fazer muito mais em menos tempo. “Estamos em uma corrida maluca, as pessoas precisam reaprender a olhar para a própria qualidade de vida”, diz Sigmar Malvezzi, professor da Universidade de São Paulo, especialista em psicologia do trabalho.

### **Como exercitar**

*Não existe milagre, mas é possível praticar para ser mais produtivo.*  
Aprenda:

### **Treino**

No livro *Mais Rápido e Melhor*, Charles Duhigg investiga a ciência da produtividade e conclui que ela pode se tornar um hábito.

### **Sentido**

Como nem sempre é possível eliminar tarefas chatas da agenda, busque algum sentido nelas. Pergunte-se: por que devo fazer isso?

### **Na mente**

Se só se perguntar o porquê de uma tarefa não funcionar, experimente imaginar o futuro. O que aconteceria se você não a fizesse?

### **Metas**

É importante ter objetivos de longo e curto prazos, conta o autor. Separá-los assim ajuda a montar listas de afazeres diários ou semanais.

### **Oportunidades em excesso**

Para David Allen, criador do método *Getting Things Done*, o mundo atual não ajuda a organizar as prioridades.

### **O que significa ser produtivo no mundo moderno?**

Todo mundo já é produtivo. Mas não basta ser produtivo, é preciso ser produtivo em coisas mais relevantes. Quando as pessoas dizem “preciso ser mais produtiva”, o que elas querem dizer é “preciso conseguir criar mais coisas com menos esforço”.

### **Isso faz mesmo sentido?**

Acho que existe uma capacidade ou oportunidade infinita de produzir coisas que nunca vimos antes, coisas muito bacanas. Mas com o que devemos nos preocupar, com o resultado ou o esforço? Nosso esforço é limitado. Quanto resultado você tem baseado nesse esforço é a equação da produtividade.

### **Qual é o maior mito sobre produtividade?**

Que você precisa trabalhar mais. O que é mais crucial é a reflexão, as pessoas precisam olhar para a vida delas e os compromissos que têm. A maioria delas não tem uma ordem de prioridades, não está gerenciando tudo adequadamente.

### **Ter que tomar decisões constantemente é o que faz as pessoas se sentirem menos produtivas?**

Sim, exatamente. É o estresse da oportunidade. Acredite, se o seu prédio pegasse fogo agora, você nem se importaria com suas redes sociais. O problema é que se você não está em uma crise real, acaba com uma crise muito maior ao ter que lidar com todas essas oportunidades que gritam na sua frente, obrigando você a fazer escolhas. E esse é o mundo em que vivemos, uma constante de estímulos digitais.

Fonte: Revista Galileu. Disponível em:

<https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/Comportamento/noticia/2019/12/como-o-conceito-de-produtividade-mudou-desde-revolucao-industrial.html>

Acesso 31 maio 2022.

## Tópicos para estudo

1. O que é produtividade?
2. Como a busca pela produtividade pode ser visualizada dentro das organizações?
3. Como a Gestão da Qualidade pode contribuir para o aumento da produtividade dentro das organizações?

## GLOSSÁRIO

**Dimensões da Qualidade:** As Dimensões da Qualidade podem ser compreendidas como valores, atributos ou características centrais da definição e da prática de Gestão da Qualidade. Para Longo (1996, p. 9), a Gestão da Qualidade possui 06 (seis) dimensões, as quais “[...] são: *qualidade intrínseca; custo, atendimento, moral, segurança e ética* [...]”.

**Empresa:** Compreendida como uma “[...] associação de pessoas para exploração de um negócio. É o conjunto de atividades do empresário [...]” (MIRANDA, 2009, p. 3). Além disso, também pode ser visualizada como uma “[...] atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços [...]” (MIRANDA, 2009, p. 3). Uma empresa carrega em sua definição a ideia de conjunto de atividades que são executadas para explorar determinado ramo de negócio. Além disso, a atuação das organizações ocorre por meio da oferta de serviços e/ou produtos, os quais são disponibilizados ao mercado para atender as necessidades de variados perfis de clientes.

**Gestão:** Compreendida como “[...] o ato de gerenciar pessoas, processos, ativos e estratégias em um alinhamento comum em direção a um objetivo [...]” (PIRES, 2019, n.p). Compreende-se que a gestão busca justamente proporcionar a organização das atividades, estratégias, processos, pessoas e outros elementos que caracterizam uma empresa, a fim de que esse empreendimento possa alcançar seus objetivos.

**Qualidade:** Compreendida como “[...] o atendimento aos desejos e às aspirações dos consumidores, incluindo os aspectos econômicos, de segurança e desempenho. O conceito refere-se ao mais apropriado e não ao melhor ou ao mais caro” (FERNANDES, 2011, p. 13). Além disso, é importante destacar que a qualidade apresenta características, definições e entendimentos que se diferenciam “[...] de grupos para grupos. A percepção de qualidade das pessoas varia em relação aos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas” (MACHADO, 2012, p. 35). Por fim, ressalta-se que para que uma organização ofereça um nível de qualidade que atenda às necessidades do cliente e, em consequência, garanta destaque no mercado, necessita que seus serviços e produtos apresentem “[...] durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e manutenção” (MACHADO, 2012, p. 36). Ou seja, necessita que seus serviços e produtos possuam características técnicas que os tornem capazes de executar as funções que se propõem e que os clientes estão esperando receber.

**Gestão da Qualidade:** No entendimento de Longo (1996), a Gestão da Qualidade representa uma nova maneira de organizar uma empresa. Para essa autora, a Gestão da Qualidade apresenta alguns pontos básicos, os quais são “[...] foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros [...]” (LONGO, 1996, p. 10). Por sua vez, Lélis (2012) argumenta que a Gestão da Qualidade pode ser visualizada como a junção dos objetivos de reduzir os custos da empresa, aumentar sua produtividade e garantir a satisfação dos clientes que adquirem os serviços ou produtos que a empresa oferta ao mercado. Para a autora, a Gestão da Qualidade deve se propor a “[...] fazer melhor, com menos custo, e entregar ao cliente produtos que atendam ou até superem suas expectativas [...]” (LÉLIS, 2012, p. 6).

#### INDICAÇÃO DE LEITURA

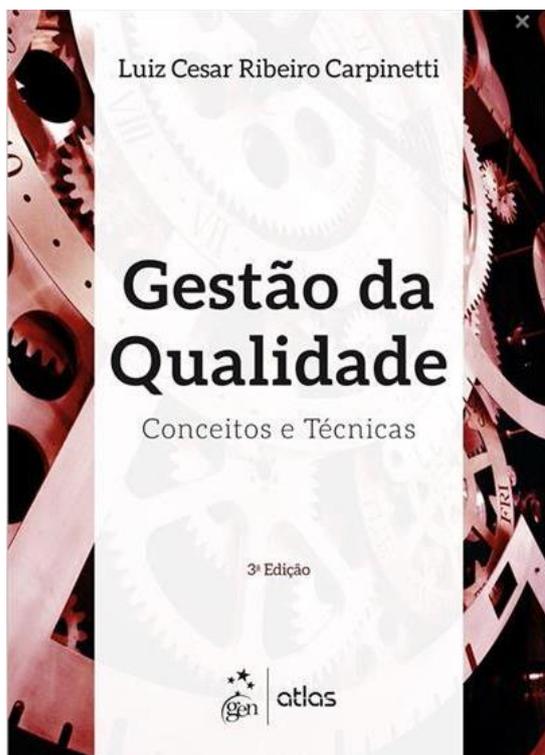
Livro: “Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas”

Autor: Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti

Editora: Atlas

Ano: 2016

Ed: 3ª



“Este livro é organizado em 11 capítulos e três partes e apresenta técnicas de gestão da qualidade agrupadas em dois níveis de gestão: estratégico e operacional. A Parte I se ocupa da evolução da gestão da qualidade e sistema da qualidade, compreendendo os Capítulos 1 a 3. A Parte II apresenta várias técnicas, desenvolvidas para a gestão da qualidade nas operações de produção. Os Capítulos 5 a 7 apresentam e discutem os métodos QFD, FMEA e Seis Sigma, enquanto o 8 trata em mais detalhes as técnicas usadas no Seis Sigma. Os métodos de gestão estratégica são apresentados na Parte III, onde o Capítulo 9 trata de gestão estratégica da qualidade, enquanto os Capítulos 10 e 11 abordam medição de desempenho e benchmarking. Os conceitos e técnicas aqui discutidos são apresentados e explicados com exemplos de fácil compreensão. No final de cada capítulo, o leitor encontra referências bibliográficas para leitura complementar e questões para discussão [...]”.

Disponível

em:

<https://www.travessa.com.br/gestao-da-qualidade-conceitos-e-tenicas-3-ed-2016/artigo/204fe82b-0d65-4fa9-9954-07e9c800d2aa> Acesso em: 30 maio 2022.

## REFERÊNCIAS

- FERNANDES, W. A. **O movimento da Qualidade no Brasil**. São Paulo: Essencial Idea Editora, 2011. 161 p. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pdf/Livro\\_Qualidade.pdf](http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pdf/Livro_Qualidade.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- LÉLIS, E. C. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. 160 p. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2503317/mod\\_resource/content/0/Gestao%20da%20qualidade\\_23Nov2011.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2503317/mod_resource/content/0/Gestao%20da%20qualidade_23Nov2011.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2020.
- LONGO, R. M. J. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**. 1996. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td\\_0397.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td_0397.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2020.
- MACHADO, S. S. **Gestão da Qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. 92 p. Disponível em: <[http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo\\_prd\\_industr/tec\\_acucar\\_alcool/161012\\_gest\\_qual.pdf](http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_gest_qual.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- MARASCIULO, M. **Como o conceito de produtividade mudou desde a Revolução Industrial**. 2019. Disponível em: <<https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/Comportamento/noticia/2019/12/como-o-conceito-de-produtividade-mudou-desde-revolucao-industrial.html>>. Acesso em: 10 jul. 2020.
- MARINO, L. H. F. de C. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial**. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 13., 2006, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2006. Disponível em: <[https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/598.pdf](https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/598.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- MIRANDA, M. B. **A Empresa, o Empresário e o Empreendedor no Contexto do Moderno Direito Empresarial**. **Revista Virtual Direito Brasil**, Santana do Parnaíba, v. 3, n. 1, p. 1-15, 2009. Disponível em: <<https://irp-cdn.multiscreensite.com/951f8786/files/uploaded/v31art1a.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2020.
- PINTO, J. R. **3 Erros Mortais para a sua Loja Virtual**. 2019. Disponível em: <<https://www.alfanetworks.com.br/noticias/loja-virtual-tres-erros-mortais>>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- PIRES, R. **Confira TUDO sobre gestão e boas práticas para sua agência**. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/o-que-e-gestao/>>. Acesso em: 9 jul. 2020.

## CAPÍTULO 2

### GESTÃO DA QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

#### 1 VISÃO GERAL SOBRE EMPRESA

Antes de entendermos as estratégias relacionadas a Gestão da Qualidade, é importante que nós façamos uma breve recapitulação do que entendemos por empresas e gestão. Esse exercício é importante, uma vez que é dentro de organizações que irão ser desenvolvidas diferentes estratégias como, por exemplo, as certificações de Gestão da Qualidade que contribuem para a diferenciação estratégica das empresas contemporâneas. Para começar, visualizemos a Figura 1 abaixo:

Figura 1 – Imagem sobre empresas



Fonte: Blog Software Avaliação (2020, n.p).

Disponível em: <https://blog.softwareavaliacao.com.br/gestao-empresarial/> Acesso em: 31 maio 2022.

Quais compreensões a Figura 1 nos passa? Quais elementos são visíveis na imagem? Qual sua relação com as empresas? Bem, ao visualizar a imagem, é possível verificar diferentes desenhos ou figuras que nos remetem a ideias, crescimento, inovação, lucro, rentabilidade, tecnologia, dentre outros. Todos esses aspectos caracterizam (de forma mais ou menos intensa) as organizações



Quais compreensões a Figura 2 nos passa? Quais elementos são visíveis na imagem? Qual sua relação com a gestão das empresas? Bem, ao visualizar a imagem é possível verificar a existência de engrenagens que estão conectadas entre si e que representam diferentes elementos como, por exemplo, alvo, tecnologias, ferramentas, resultados, dentre outros. Um aspecto central da Figura 2 reside no fato das engrenagens estarem organizadas de forma interligada. Assim, uma engrenagem contribui para o correto funcionamento da outra.

As empresas funcionam de forma semelhante. Miranda (2009) evidencia que as atividades das empresas não são isoladas. Elas representam “[...] uma série pré-determinada e coordenada de atos, visando uma finalidade produtiva [...]” (MIRANDA, 2009, p. 3). Nesse sentido, para que uma organização opere de forma adequada é necessário que haja organização das diferentes atividades, processos e estratégias que formam uma determinada empresa e que são interligadas entre si, ou seja, é preciso que haja gestão.

De acordo com Pires (2019, n.p), gestão pode ser compreendida como “[...] o ato de gerenciar pessoas, processos, ativos e estratégias em um alinhamento comum em direção a um objetivo [...]”. Nesse sentido, compreende-se que a gestão busca justamente proporcionar a organização das atividades, estratégias, processos, pessoas e outros elementos que caracterizam uma empresa, a fim de que esse empreendimento possa alcançar seus objetivos.

Mas, será que a gestão é a mesma nas diferentes empresas que existem no mercado? E será que ela é a mesma ao longo de todos esses anos? A resposta é não para ambas as perguntas! Assim como as empresas evoluem, novos elementos são inseridos em suas gestões, bem como novos objetivos são almejados pelas gestões dessas diferentes empresas. É nesse contexto que se desenvolve o conceito de Gestão da Qualidade, suas estratégias e suas contribuições de melhoria para a gestão organizacional, assuntos que serão tratados ao longo das próximas subseções.

## 2 VISÃO GERAL SOBRE ESTRATÉGIA

Com o passar dos anos o mercado está cada vez mais competitivo, acirrado e volátil, exigindo das organizações contemporâneas novas posturas, materializadas em novas estratégias que contribuam com sua diferenciação competitiva e, conseqüentemente, com a perenização de sua atuação no mercado. Assim, muito se fala que as empresas contemporâneas precisam executar estratégias assertivas em diferentes âmbitos organizacionais como, por exemplo: melhorar seu atendimento; fidelizar os atuais e prospectar novos clientes; inovar em seus serviços, produtos e processos; divulgar melhor sua marca; dentre outros exemplos de aplicação de estratégias. Porém, o que é estratégia? Quais suas principais características? Quais os níveis de estratégia que existem em uma empresa? É a partir da busca pelas respostas dessas perguntas que iremos aprofundar nossos entendimentos iniciais sobre estratégias e, em seguida, compreender as estratégias relacionadas a Gestão da Qualidade. Para começar, visualizemos a Figura 3, evidenciada a seguir:

**Figura 3 – Imagem sobre estratégia**



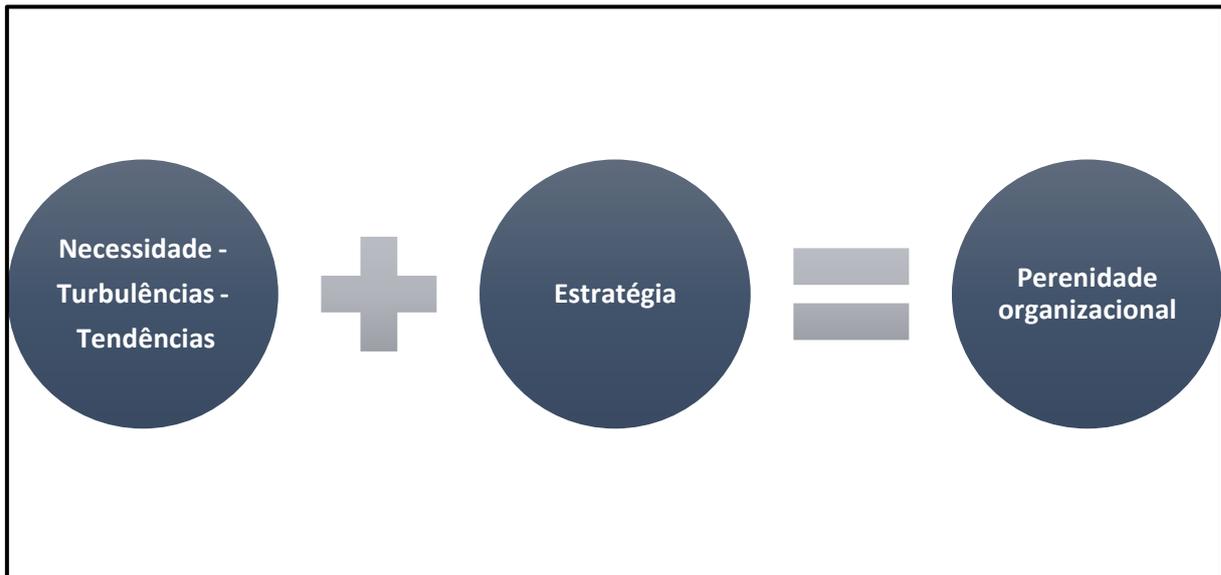
Fonte: Press Manager (2017, n.p).

Disponível em: <https://www.pressmanager.com.br/5-etapas-para-definir-estrategia-eficiente/> Acesso em: 31 maio 2022.

Quais compreensões a Figura 3 nos passa? Quais elementos são visíveis na imagem? Qual sua relação com estratégias organizacionais? Bem, ao visualizar a imagem é possível verificar que se trata de um jogo de xadrez, no qual existem duas pessoas competindo entre si. Ainda na imagem é possível visualizar que 01 (um) dos jogadores está movimentando uma peça específica, objetivando com esse movimento alcançar algum objetivo ou resultado dentro do seu planejamento do jogo. A partir dessa movimentação, acontecerá alguma consequência no seu competidor ou oponente, o qual poderá executar algum outro movimento, a fim de reverter, neutralizar ou contra-atacar a ação executada pelo jogador que aparece na imagem.

A partir dessas compreensões, é possível traçar um paralelo com os entendimentos acerca de estratégias organizacionais. As estratégias que as empresas executam, buscam alcançar diferentes objetivos que essas organizações apresentam em um determinado período, bem como em um determinado mercado onde atuam. E como foi mencionado anteriormente, os mercados na atualidade estão cada vez mais turbulentos, incertos e envoltos em mudanças cada vez mais frequentes, o que pressiona as empresas contemporâneas a idealizar, executar e gerenciar estratégias que as tornem capazes de lidar de forma assertiva com esse contexto. Essas compreensões encontram respaldo nos entendimentos de Barbosa e Brondani (2004, p. 109), os quais afirmam que a estratégia de uma empresa pode ser compreendida como a capacidade dessa empresa em “[...] posicionar-se corretamente frente às situações [...] de incertezas e turbulências do ambiente, seja ele no plano financeiro, seja no âmbito de suas atividades internas [...]”. Esses entendimentos também podem ser visualizados na Figura 4, evidenciada a seguir:

**Figura 4 – Estratégia como forma de forma de perenizar a atuação das empresas nos mercados atuais**



Fonte: Elaboração própria (2021).

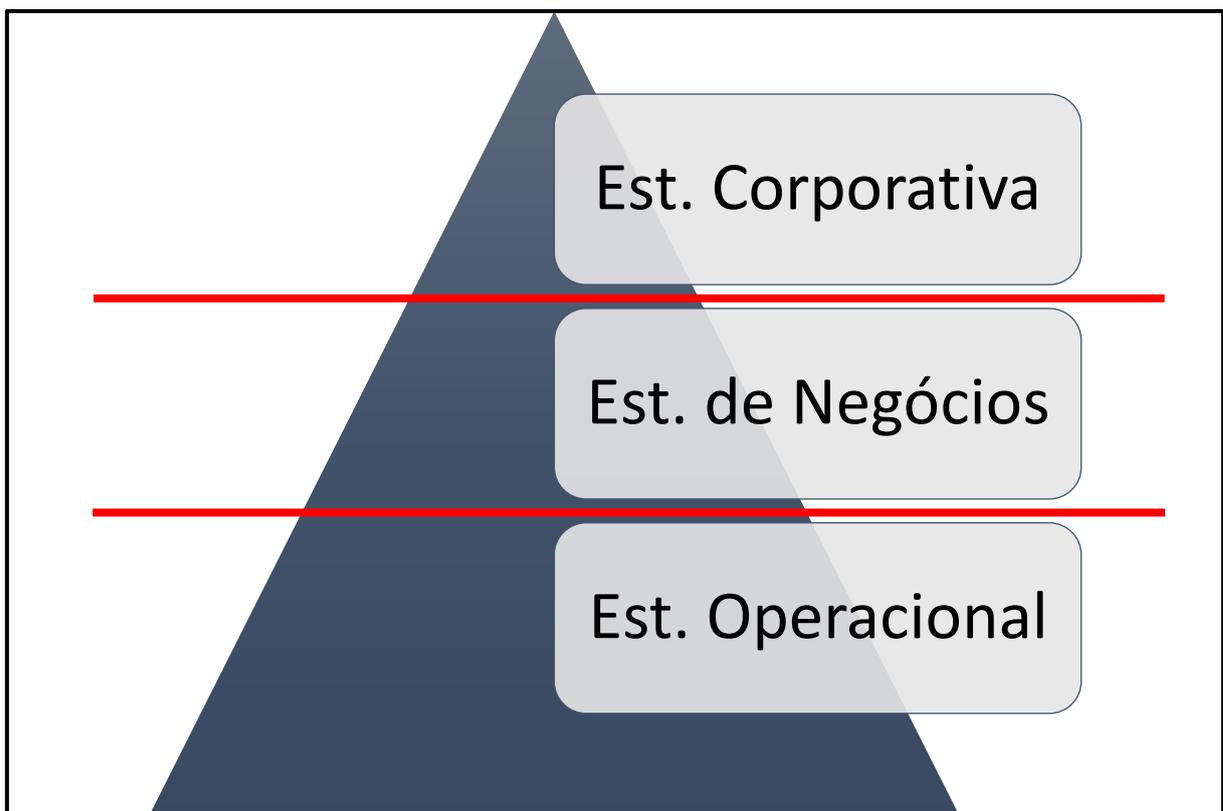
Nesse sentido, ao visualizarmos a Figura 4 acima, compreende-se que os entendimentos sobre estratégias ganham relevância, uma vez que possibilitam que as empresas se ajustem continuamente às pressões e interferências que sofrem nos mercados e localidades onde se inserem, contribuindo, assim, para sua perenidade. Essas compreensões também ganham respaldo nos entendimentos de Barbosa e Brondani (2004). Esses autores evidenciam que estratégias organizacionais estão relacionadas a “[...] capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional” (BARBOSA; BRONDANI, 2004, p. 109).

Outra compreensão sobre estratégias que ganha respaldo tanto na teoria, quanto na prática de mercado, está relacionada com planejamento ou caminho ou percurso que uma empresa deve executar para alcançar seus objetivos no curto, médio e longo prazo. Ressalta-se, nesse sentido, que como o mercado passa por mudanças ao longo do tempo, também irão mudar os objetivos das empresas em cada período histórico e, conseqüentemente, deverão mudar suas estratégias. Essas compreensões estão alicerçadas nos entendimentos de Thompson Jr. e Strickland III (2000 apud TERENCE, 2002, p. 13), ao afirmarem que a estratégia de uma empresa pode ser compreendida como:

[...] conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais, que os gerentes executam para atingirem o melhor desempenho da empresa, buscando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Ainda sobre a aplicação prática das estratégias no cotidiano organizacional, ganha relevância as compreensões acerca dos chamados níveis de estratégias que existem em uma empresa. De acordo com Terence (2002) e Thompson Jr. e Strickland III (2000 apud TERENCE, 2002, p. 16-17), existem os 03 (três) níveis de estratégia em uma empresa e que são evidenciados no Figura 5, exposta a seguir:

**Figura 5 – Níveis de estratégias organizacionais**



Fonte: Elaboração própria (2021).

A estratégia corporativa é aquela realizada nos mais altos níveis da administração de uma empresa e busca, dentre outros objetivos, criar e manter sinergia entre as diferentes áreas da empresa (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000 apud TERENCE, 2002). Por sua vez, a estratégia de negócios “[...] envolve a tomada de decisão [...] para cada negócio em que a empresa atua [...]” (TERENCE, 2002, p. 16) e busca desenvolver aspectos, características e padrões dos serviços e

bens da empresa que despertem o interesse dos consumidores, fazendo com que a empresa ganhe destaque no mercado (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000 apud TERENCE, 2002). Por fim, a estratégia operacional é voltada para as unidades mais básicas das operações das empresas como, por exemplo, fábricas e busca fazer com que as operações cotidianas em cada área da empresa sigam a estratégia maior da organização (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000 apud TERENCE, 2002).

Após compreendermos mais sobre estratégias, suas características e seus níveis de atuação, podemos agora visualizar como as estratégias se manifestam na Gestão da Qualidade, sendo esse assunto trabalhado na próxima subseção.

### **3 VISÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE**

Quando se fala de estratégias em Gestão da Qualidade é preciso compreender inicialmente a visão americana. Para ampliar nossas compreensões sobre essa corrente estratégica da Qualidade, visualizemos a Figura 6, exposta a seguir:

**Figura 6 – Imagem sobre a produção em massa**



Fonte: Petrin (2014, n.p).

Disponível em - <https://www.estudopratico.com.br/fordismo/> Acesso em: 31 maio 2022.

Quais compreensões a Figura 1 nos passa? Quais elementos são visíveis na imagem? Qual sua relação com visão americana da Gestão da Qualidade? Bem, ao olharmos a imagem é possível vermos vários automóveis organizados no que parece ser um grande galpão. Além disso, na imagem também visualizamos que esses automóveis parecem apresentar o mesmo modelo, ou seja, os seus componentes como, por exemplo, portas, rodas, dentre outros, parecem ser iguais. Por fim, é importante ressaltar a grande quantidade desses automóveis estocados nesse local.

A corrente americana da Gestão da Qualidade, também compreendida como “Taylorismo-fordismo” (MACHADO, 2012, p. 26), era pautada em estratégias que buscavam a fabricação de produtos padronizados em volumes cada vez maiores (produção em massa), a fim de atender a um mercado consumidor amplo e que apresentava diferentes necessidades até então não atendidas. Nesse contexto, a produção em massa justifica-se, uma vez que o mercado ainda não estava acostumado a ter acesso aos novos produtos que as indústrias passaram a fabricar. Assim, “A indústria de massa atende às demandas de operários e consumidores pouco exigentes [...]” (MACHADO, 2012, p. 29), ou seja, as empresas inseridas no período histórico no qual essa corrente da Gestão da Qualidade despontou, precisavam de um volume cada vez maior de itens padronizados que atendessem a um mercado pouco diferenciado do ponto de vista do consumo.

Nesse sentido, para que essa corrente conseguisse alcançar seus objetivos, foram executadas algumas estratégias e alguns princípios que, dentre outros focos, buscavam a otimização da produção. Uma das principais estratégias colocadas em prática por essa corrente da Gestão da Qualidade foi a criação da linha de montagem ou linha de produção, ao longo da qual os funcionários de uma fábrica iam executando diferentes atividades e utilizando diferentes insumos para, ao final da linha, entregar um produto padronizado. Assim, com a produção das fábricas organizadas em torno das linhas de montagem, cada indústria conseguia “[...] produzir mais, controlando melhor as fontes de matérias-primas e de energia, os transportes, a formação da mão de obra” (MACHADO, 2012, p. 29), ou seja, com maior controle havia maior otimização do tempo e dos recursos utilizados. A Figura 7, exposta a seguir, evidencia um exemplo de linha de montagem.

Figura 7 – Exemplo de linha de montagem



Fonte: Fernandes (2008, n.p).

Disponível em - <http://www.historiativa.com/2008/09/fordismo-e-taylorismo.html> Acesso em: 31 maio 2022.

As estratégias da corrente americana da Gestão da Qualidade se mostraram assertivas enquanto o mercado consumidor ainda não possuía muita diferenciação. Entretanto, essa situação passou a mudar, uma vez que “A evolução, sofisticação e diversificação das demandas do mercado e da concorrência viriam transformar a indústria e, conseqüentemente, o pensamento administrativo [...]” (MACHADO, 2012, p. 30). Nesse contexto, o mercado passou a apresentar cada vez mais indústrias concorrentes ofertando produtos semelhantes para os mesmos consumidores, os quais passaram a não apresentar mais tanta necessidade por aqueles itens, ou seja, o mercado havia saturado. Nesse sentido, para garantir sua perenidade no mercado, as empresas precisaram mudar sua forma de atuação, assim “[...] O foco passaria do processo para o cliente, das máquinas para as pessoas [...]”, elementos bastante relevantes para as estratégias da corrente japonesa da Gestão da Qualidade.

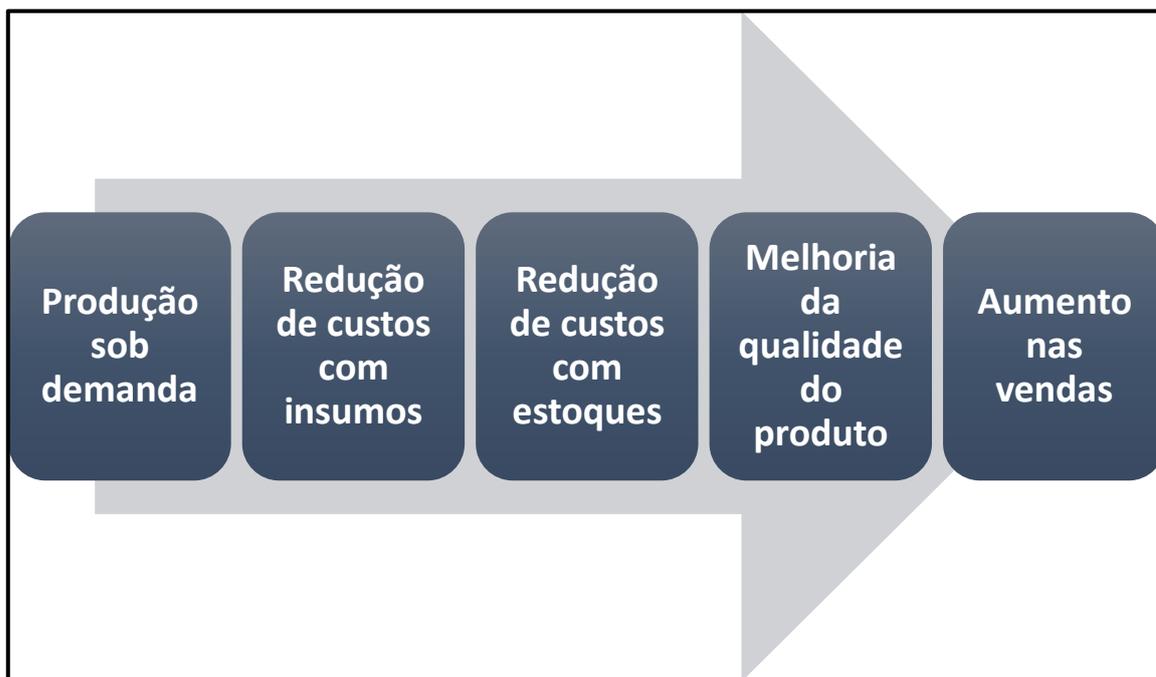
Para a corrente japonesa, também chamada de “Toyotismo” (MACHADO, 2012, p. 31), o foco está na produção enxuta e que garanta a sustentabilidade e a

perenidade das operações empresariais, ou seja, busca-se mais do que nunca que as indústrias possam “[...] produzir resultados sustentáveis e garantir o crescimento [...]” (MACHADO, 2012, p. 31) duradouro e consistente de suas operações. Essa forma de repensar a lógica da produção pode ser justificada pelo contexto japonês da época. O Japão havia saído derrotado da 2ª Guerra Mundial e apresentava limitações tanto na quantidade reduzida de seu mercado consumidor, quanto na oferta também reduzida de insumos e matérias-primas necessárias para uma produção em massa como ocorria na lógica norte-americana. Esses entendimentos encontram respaldo no que afirma Machado (2012, p. 31), ao evidenciar que “O Japão tinha um pequeno mercado consumidor. Além disso, o país não possui a grande quantidade de matérias-primas, o que inviabilizou o princípio fordista da produção em massa”.

Nesse sentido, para que essa corrente conseguisse alcançar seus objetivos, foram executadas algumas estratégias que apresentam “[...] como elemento principal, a flexibilização da produção [...]” (MACHADO, 2012, p. 32). Para operacionalizar o modelo japonês de Gestão da Qualidade, buscou-se executar estratégias que focassem em somente fabricar produtos que, de fato, apresentassem demanda para, conseqüentemente, haver pouco estoque de produção (MACHADO, 2012). Objetivava-se com essa estratégia somente produzir “[...] o necessário, reduzindo ao máximo os estoques [...]” (MACHADO, 2012, p. 32). Nesse sentido, a flexibilização da fabricação de um produto “[...] tinha como objetivo a produção de um bem exatamente no momento em que ele fosse demandado, no chamado *just in time* [...]”.

Assim, ao trabalhar com lotes reduzidos de produção, as indústrias teriam diferentes benefícios tais como: 1) redução de custos com insumos ou matérias-primas de produção, uma vez que não se buscava a produção em massa; 2) redução de custos relacionados a manutenção de estoques, pois buscava-se produzir sob demanda; 3) possibilidade de aprimorar a qualidade de cada produto, uma vez que “[...] ao trabalhar com pequenos lotes, pretende-se que a qualidade dos produtos seja a máxima possível. Essa é outra característica do modelo japonês: a qualidade total” (MACHADO, 2012, p. 32). Um resumo dos benefícios das estratégias adotadas no modelo japonês de Gestão da Qualidade pode ser visualizado na Figura 8, exposta a seguir:

Figura 8 – Benefícios do modelo japonês de Gestão da Qualidade



Fonte: Elaboração própria (2021).

Ainda em relação ao modelo japonês de Gestão da Qualidade, ressalta-se que, além de estratégias voltadas para a produção, também foram adotadas estratégias relacionadas ao tratamento dos funcionários. A gestão buscou “[...] transcender os muros da fábrica, incluindo-se nesse modelo a participação dos sindicatos [...]” (MACHADO, 2012, p. 31), a fim de que os trabalhadores fossem ouvidos e inseridos nas decisões das indústrias que poderia impactar em seu trabalho. Além disso, o modelo japonês de Gestão da Qualidade trouxe a execução de variadas estratégias voltadas para os trabalhadores das fábricas que passaram a caracterizar fortemente a relação capital e trabalho nesse modelo como, por exemplo, “[...] emprego vitalício, promoções por critérios de antiguidade e participação nos lucros [...]” (MACHADO, 2012, p. 32).

Diante de todo o contexto evidenciando anteriormente, é possível visualizar que o modelo ou a corrente japonesa de Gestão da Qualidade vai sedimentar as compreensões relacionadas a Gestão da Qualidade Total, também conhecida como *Total Quality Management* (TQM). Essa relação ocorre, uma vez que a TQM, assim como o modelo japonês de Gestão da Qualidade, busca garantir a competitividade empresarial a partir da busca por uma operação empresarial com maior flexibilidade, eficácia e que garanta maior envolvimento das pessoas (em equipes geralmente

diversas e multifuncionais) nas operações e nas tomadas de decisão da empresa, buscando, com isso, atender com maior precisão e prioridade as necessidades dos clientes (MARTINS, 2012).

Por fim, ressalta-se que continua a busca por estratégias de Gestão da Qualidade que garantam a diferenciação competitiva das organizações, sobretudo, no mercado contemporâneo, cada vez mais competitivo, acirrado e volátil. Nesse sentido, nas próximas unidades, iremos dialogar sobre mais algumas dessas estratégias. Até lá! Abraço!

#### **4 ESTUDO DE CASO**

##### **A estratégia de Luiza Helena Trajano para vacinar todos os brasileiros até setembro**

Iniciativa Unidos pela Vacina, lançada pela empresária, reúne empresas como Magazine Luiza, Suzano, Gol, Agência África, Febraban e IDV para tentar derrubar obstáculos logísticos e imunizar mais rapidamente a população brasileira

André Sollitto •09/02/21 • 17h54



Luiza Helena Trajano, presidente do conselho de administração do Magazine Luiza (Foto: Nilton Fukuda/Estadão).

Pouco menos de um mês após o início da vacinação no Brasil, a demora para imunizar os grupos de riscos, a falta de insumos e a escassez de doses disponíveis ainda preocupa. A iniciativa Unidos pela Vacina quer mudar essa realidade e vacinar toda a população brasileira até setembro.

Trata-se de um grupo de empresas sob a liderança de Luiza Helena Trajano, presidente do conselho do Magazine Luiza, que vai usar sua influência e sua infraestrutura para ajudar nos esforços de vacinação.

O grupo reúne a varejista Magazine Luiza, a fabricante de papel e celulose Suzano, a companhia aérea Gol, a agência de publicidade África, o Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV) e a Federação Brasileira de Bancos (Febraban). Outras companhias também participam da iniciativa, mas seus nomes não foram divulgados.

O objetivo é entender os gargalos e agir para resolvê-los – e não comprar vacinas. “O Brasil tem uma cultura de vacinação maravilhosa”, disse Trajano, em evento online nesta terça-feira, 9 de fevereiro, em que deu detalhes sobre a iniciativa. “Mas temos que entender como estão as UBS de cada cidade e quais os obstáculos”.

Os esforços estão divididos em algumas frentes. Há um diálogo com o governo federal, com os Estados e com os municípios para entender as dificuldades específicas de cada cidade. Marcelo Silva, presidente do IDV, está à frente do diálogo com o governo federal. Segundo ele, são reuniões semanais para entender de que maneira a iniciativa pode agir.

Embora o movimento tenha sido lançado oficialmente hoje, os esforços já começaram há algumas semanas. O investidor Eduardo Sirotsky Melzer, sócio da gestora EB Capital, responsável pelos esforços de comunicação, diz que um grande mapeamento de todos os municípios brasileiros, com informações de logística e de locais disponíveis para aplicação de vacinas, será divulgado no fim desta semana. Com esses dados, será possível estabelecer um plano de ação mais claro.

Há outro grupo, subdividido em categorias, que vai cuidar de questões práticas, como logística, armazenamento e aplicação. Walter Schalka, presidente da Suzano, cuidará da parte ligada a vacinas, como a busca por seringas e agulhas. Paulo Kakinoff, presidente da Gol, está à frente dos esforços de armazenamento.

O último grupo ficará responsável pela comunicação. Melzer afirma que campanhas serão criadas tanto para comunicar cada iniciativa do movimento quanto para incentivar a população a se vacinar.

A Agência África, de Nizan Guanaes, está elaborando uma campanha em que times com rivalidade históricas e empresas que competem frente a frente aparecem juntas. “Queremos mostrar que é vacina que vai nos trazer de volta aos trilhos, independente da concorrência empresarial e visão política”, diz Melzer.

O grupo Unidos pela Vacina diz que ainda não viu a necessidade de alocar recursos para ajudar nos esforços de imunização. “Se o problema fosse só dinheiro estava fácil resolver”, disse Trajano.

A ideia surgiu a partir de um chamado de Trajano a seu Grupo Mulheres do Brasil, que conta com mais de 70 mil voluntárias de vários setores da sociedade civil. “Entendemos que sozinhas não daríamos conta. Começamos a convidar pessoas para participar do esforço”, conta a empresária.

A falta de doses, no entanto, continua sendo um entrave. E como a iniciativa não vai comprar nenhuma vacina, os esforços dependem da disponibilidade. “Estamos fazendo força. Pode ser que a gente chegue em junho e eu diga que não deu certo”, afirma Trajano.

Desde que o Brasil foi atingido pelo novo coronavírus, empresas têm se mobilizado para mitigar os impactos da pandemia. Em janeiro, quando Manaus se tornou mais uma vez o epicentro da doença, o setor privado doou cilindros de oxigênio para os hospitais da região. Meses antes, foram doadas máscaras de proteção, álcool gel e respiradores.

Segundo o Monitor de Doações da Covid-19, da Associação Brasileira de Captadores de Recursos, foram doados R\$ 6,5 bilhões por 554 mil

doadores até agora. A maior delas foi do Itaú Unibanco, que doou R\$ 1,4 bilhão e criou o Todos pela Saúde para gerir a alocação desses recursos.

Nem todas as iniciativas, porém, foram aplaudidas pela sociedade. No final de janeiro, um grupo de empresas manifestou interesse em comprar doses de vacina e doar ao menos metade delas para o Ministério da Saúde. As outras seriam aplicadas em seus funcionários. Mesmo com o aval do governo, o projeto teve repercussão negativa e foi abandonado.

Fonte: Neofeed. Disponível em: <https://neofeed.com.br/blog/home/a-estrategia-de-luiza-helena-trajano-para-vacinar-todos-os-brasileiros-ate-setembro/> Acesso em: 31 maio 2022.

### Tópicos para estudo

1. O que é estratégia?
2. Qual tipo de estratégia pode ser visualizada no texto? Corporativa? De negócios? Operacional? Justifique sua resposta.
3. A partir da situação exposta no texto, quais estratégias podem ser executadas para garantir que a vacinação de todos os brasileiros seja alcançada até setembro de 2021 como objetiva a iniciativa “Unidos pela Vacina”?

### GLOSSÁRIO

**Empresa:** Compreendida como uma “[...] associação de pessoas para exploração de um negócio. É o conjunto de atividades do empresário [...]” (MIRANDA, 2009, p. 3). Além disso, também pode ser visualizada como uma “[...] atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços [...]” (MIRANDA, 2009, p. 3). Uma empresa carrega em sua definição a ideia de conjunto de atividades que são executadas para explorar determinado ramo de negócio. Além disso, a atuação das organizações ocorre por meio da oferta de serviços e/ou produtos, os quais são disponibilizados ao mercado para atender as necessidades de variados perfis de clientes.

**Estratégia:** Pode ser compreendida como a capacidade dessa empresa em “[...] posicionar-se corretamente frente às situações [...] de incertezas e turbulências do ambiente, seja ele no plano financeiro, seja no âmbito de suas atividades internas [...]” (BARBOSA; BRONDANI, 2004, p. 109). Além disso, também pode ser compreendida como a “[...] capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional” (BARBOSA; BRONDANI, 2004, p. 109).

**Estratégia Corporativa:** É aquela realizada nos mais altos níveis da administração de uma empresa e busca, dentre outros objetivos, criar e manter sinergia entre as diferentes áreas da empresa (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000 apud TERENCE, 2002).

**Estratégia de Negócios:** É aquela que “[...] envolve a tomada de decisão [...] para cada negócio em que a empresa atua [...]” (TERENCE, 2002, p. 16) e busca desenvolver aspectos, características e padrões dos serviços e bens da empresa que despertem o interesse dos consumidores, fazendo com que a empresa ganhe destaque no mercado (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000 apud TERENCE, 2002).

**Estratégia Operacional:** É aquela voltada para as unidades mais básicas das operações das empresas como, por exemplo, fábricas e busca fazer com que as operações cotidianas em cada área da empresa sigam a estratégia maior da organização (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000 apud TERENCE, 2002).

**Gestão:** Compreendida como “[...] o ato de gerenciar pessoas, processos, ativos e estratégias em um alinhamento comum em direção a um objetivo [...]” (PIRES, 2019, n.p). Compreende-se que a gestão busca justamente proporcionar a organização das atividades, estratégias, processos, pessoas e outros elementos que caracterizam uma empresa, a fim de que esse empreendimento possa alcançar seus objetivos.

**Total Quality Management (TQM):** Entendimento sobre Gestão da Qualidade que busca garantir a competitividade empresarial a partir da busca por uma operação empresarial com maior flexibilidade, eficácia e que garanta maior envolvimento das pessoas (em equipes geralmente diversas e multifuncionais) nas operações e nas tomadas de decisão da empresa, buscando, com isso, atender com maior precisão e prioridade as necessidades dos clientes (MARTINS, 2012).

#### INDICAÇÃO DE LEITURA

Livro: “TQC – Controle da Qualidade Total no estilo japonês”

Autor: Vicente Falconi Campos

Editora: Falconi Editora

Ano: 2014

Ed: 9ª



“O autor vem pesquisando o assunto da qualidade desde 1984, tendo optado pela linha japonesa, no período de 1986/1988, quando percorreu o mundo em projeto do governo brasileiro e do Banco Mundial. Após se aprofundar nas várias abordagens, percebeu que o TQC japonês era o melhor para as empresas brasileiras por um motivo principal: a SIMPLICIDADE. Este livro mostra o estado atual do TQC japonês como ensinado hoje pela Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) no Japão. A maneira como o material está disposto foi produto de muitos anos de trabalho em várias empresas brasileiras, orientado e acompanhado pelo Sr. Ichiro Miyauchi, da JUSE. Em todo o livro foram enfatizados os pontos em que somos deficientes. Pelos resultados surpreendentes já conseguidos por várias empresas brasileiras como decorrência da implementação do TQC japonês, este livro será fundamental para a sobrevivência das empresas à competição internacional”.

Fonte:

Disponível

em:

<https://www.amazon.com.br/Controle-Qualidade->

[Total-estilo-japon%C3%AAs-ebook/dp/B085ZL31HW/ref=asc\\_df\\_B085ZL31HW/?tag=googleshopp00-20&linkCode=df0&hvadid=379720155093&hvpos=&hvnetw=g&hvrnd=5852921733020804067&hvpone=&hvptwo=&hvgmt=&hvdev=c&hvdvcmdl=&hvlocint=&hvlocphy=1001538&hvtargid=pla-926380465634&pssc=1](https://total-estilo-japon.com.br/ebook/dp/B085ZL31HW/ref=asc_df_B085ZL31HW/?tag=googleshopp00-20&linkCode=df0&hvadid=379720155093&hvpos=&hvnetw=g&hvrnd=5852921733020804067&hvpone=&hvptwo=&hvgmt=&hvdev=c&hvdvcmdl=&hvlocint=&hvlocphy=1001538&hvtargid=pla-926380465634&pssc=1) Acesso em: 30 maio 2022.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2004. Disponível em: <<https://irp-cdn.multiscreensite.com/951f8786/files/uploaded/v31art1a.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2021.

BLOG SOFTWARE AVALIAÇÃO. **Gestão empresarial: O que é e como aplicar?** Saiba mais aqui! 2020. Disponível em: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/gestao-empresarial/>>. Acesso em: 9 jul. 2020.

EQUIPE ATS. **Os 5 benefícios que o sistema de gestão integrada promove na sua empresa.** [2020?]. Disponível em: <<https://atsinformatica.com.br/blog/os-5-beneficios-que-o-sistema-de-gestao-integrada-promove-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 9 jul. 2020.

FERNANDES, V. **Fordismo e Taylorismo.** 2008. Disponível em: <<http://www.historiativa.com/2008/09/fordismo-e-taylorismo.html>>. Acesso em: 25 fev. 2021.

MACHADO, S. S. **Gestão da Qualidade.** Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. 92 p. Disponível em: <[http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo\\_prd\\_industr/tec\\_acucar\\_alcool/161012\\_gest\\_qual.pdf](http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_gest_qual.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2020.

MARTINS, R. **Gestão da Qualidade Total (TQM).** 2012. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/gestao-da-qualidade-total-tqm/>>. Acesso em: 25 fev. 2021.

MIRANDA, M. B. A Empresa, o Empresário e o Empreendedor no Contexto do Moderno Direito Empresarial. **Revista Virtual Direito Brasil**, Santana do Parnaíba, v. 3, n. 1, p. 1-15, 2009. Disponível em: <<https://irp-cdn.multiscreensite.com/951f8786/files/uploaded/v31art1a.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2020.

PETRIN, N. **Fordismo.** 2014. Disponível em: <<https://www.estudopratico.com.br/fordismo/>>. Acesso em: 25 fev. 2021.

PRESS MANAGER. **5 etapas para definir uma estratégia eficiente.** 2017. Disponível em: <<https://www.pressmanager.com.br/5-etapas-para-definir-estrategia-eficiente/>>. Acesso em: 13 fev. 2021.

PIRES, R. **Confira TUDO sobre gestão e boas práticas para sua agência.** 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/o-que-e-gestao/>>. Acesso em: 9 jul. 2020.

SOLLITTO, A. **A estratégia de Luiza Helena Trajano para vacinar todos os brasileiros até setembro.** 2021. Disponível em: <<https://neofeed.com.br/blog/home/a-estrategia-de-luiza-helena-trajano-para-vacinar-todos-os-brasileiros-ate-setembro/>>. Acesso em: 13 fev. 2021.

TERENCE, A. C. F. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA: DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE UM ROTEIRO PRÁTICO PARA O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO.** 2002. Disponível em: <[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/publico/Dissertacao\\_anaclaudia.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/publico/Dissertacao_anaclaudia.pdf)>. Acesso em: 2 set. 2020.

## CAPÍTULO 3

### GESTÃO DA QUALIDADE E SUAS CERTIFICAÇÕES

Neste capítulo, iremos dialogar sobre aspectos centrais acerca das diferentes certificações que existem na Gestão da Qualidade. Para facilitar sua compreensão, ao longo do texto iremos abordar diferentes temáticas específicas relacionadas a certificações utilizadas na Gestão da Qualidade. Os assuntos aqui trabalhados serão os seguintes: a) as principais características das definições relacionadas às certificações da Qualidade; b) as principais razões internas e externas que levam uma empresa a buscar certificações da Qualidade; c) algumas das certificações da Qualidade mais comuns no mercado. Para iniciar nossos diálogos, visualizemos a Figura 1 exposta a seguir.

**Figura 1 – Imagem sobre inovação**



Fonte: Alves (2020, n.p).

Disponível em - <https://www.uoedtech.com.br/blog/desmistificando-a-inovacao/> Acesso em: 31 maio 2022

Quais compreensões a Figura 1 nos passa? Quais elementos são visíveis na imagem? Bem, ao visualizar a imagem, é possível verificar diferentes elementos. Conseguimos visualizar elementos como, por exemplo, gráficos, alvos, resultados, cérebro, dentre outros. O mais importante é que esses diferentes elementos

parecem estar convergindo para a imagem central que forma uma lâmpada, o que nos remete à ideia, criatividade e à inovação. Nesse sentido, para iniciarmos nossos diálogos sobre certificações da Qualidade, é preciso que dialoguemos um pouco sobre inovação no contexto das empresas atuais.

Quando se fala do mercado contemporâneo, no qual as empresas se inserem, é possível visualizar um cenário no qual as organizações são constantemente pressionadas para melhorar suas operações e, assim, apresentarem uma atuação mais competitiva no mercado. E ser mais competitiva envolve a execução de variadas ações ou estratégias pelas empresas. Estratégias como melhorar seus processos; ter serviços e produtos que atendam de forma mais assertiva as necessidades dos clientes; reduzir custos; ampliar investimentos; dentre outras, são alguns exemplos do que uma organização pode fazer para manter sua competitividade no mercado atual. Essas compreensões estão respaldadas nos entendimentos de Acosta, Padula e Wegner (2009, p. 1) ao evidenciarem que:

Inovação, seja de produto, processo, organizacional ou mercadológica, é a busca constante das empresas com o objetivo de se tornar mais competitivas, ampliar seu *marketshare*, reduzir custos e ser mais eficientes, melhorar a qualidade dos produtos e, em certos casos, para sobreviver.

Toda essa busca por inovação e, conseqüentemente, pela melhoria das operações das empresas está relacionada, dentre outros fatores, ao perfil dos clientes contemporâneos. Cada vez mais as empresas estão se deparando e tendo que lidar com clientes cada vez mais exigentes, conectados com as redes sociais e voláteis, ou seja, não se ligando a uma marca específica. Em termos de exigência, os clientes esperam que as empresas cada vez mais forneçam serviços e produtos que, além de atender suas necessidades, não causem danos ou prejuízos a diferentes elementos da sociedade que são caros para esses consumidores. Por essa razão é que os clientes na atualidade “[...] cada vez mais exigem produtos de melhor qualidade, ecologicamente corretos, fabricados por empresas que não utilizem trabalho escravo nem infantil [...]” (ACOSTA; PADULA; WEGNER, 2009, p. 1).

E essa exigência dos clientes sobre a atuação das empresas, sobretudo, acerca de seus serviços, produtos e posicionamentos irá se refletir nas intenções de compra, as quais podem ser facilitadas ou prejudicadas pela forma como os clientes

visualizam as empresas e suas entregas ao mercado, ou seja, seus serviços, produtos e posicionamentos. Diante desse contexto altamente competitivo, as organizações contemporâneas buscam diferentes estratégias para certificar suas atuações e, conseqüentemente, atestar ao mercado que, de fato, seus serviços, produtos e outros entregáveis apresentam diferentes requisitos e características que os diferenciam dos entregáveis feitos pelas empresas concorrentes. Esses entendidos estão respaldados nas compreensões de Acosta, Padula e Wegner (2009, p. 1), uma vez que esses autores afirmam que:

Para alguns consumidores, o desempenho ambiental e a qualidade do produto são considerados fatores importantes nas decisões de compra. Assim, empresas buscam certificar seus produtos, processos ou práticas de gestão através de certificações de qualidade, gestão ambiental e social, comércio justo, entre outras, com o objetivo de mostrar aos consumidores sua preocupação em seguir padrões técnicos, ambientais e éticos [...].

Assim, diante desse contexto, não basta a empresa dizer que seus serviços e produtos são inovadores, diferenciados ou de qualidade, é preciso que ela comprove ou que alguém ou alguma instituição ateste e certifique que essa qualidade propagada por uma determinada organização é real. É nesse contexto que surgem as chamadas certificações da Qualidade. Mas, afinal, o que são essas certificações? Quais as suas principais características? E quais as certificações mais comumente buscadas pelas empresas no mercado? Para iniciarmos o aprofundamento das nossas compreensões sobre os aspectos definidores acerca de certificações da Qualidade, visualizemos a Figura 2 evidenciada a seguir.

**Figura 2 – Imagem sobre cumprimento de requisitos**



Fonte: SEBRAE/MS (2019, n.p). – Disponível em:

[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/planejamento\\_2f0a3c99bb7de610Vgn\\_VCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/planejamento_2f0a3c99bb7de610Vgn_VCM1000004c00210aRCRD) Acesso em: 31 maio 2022

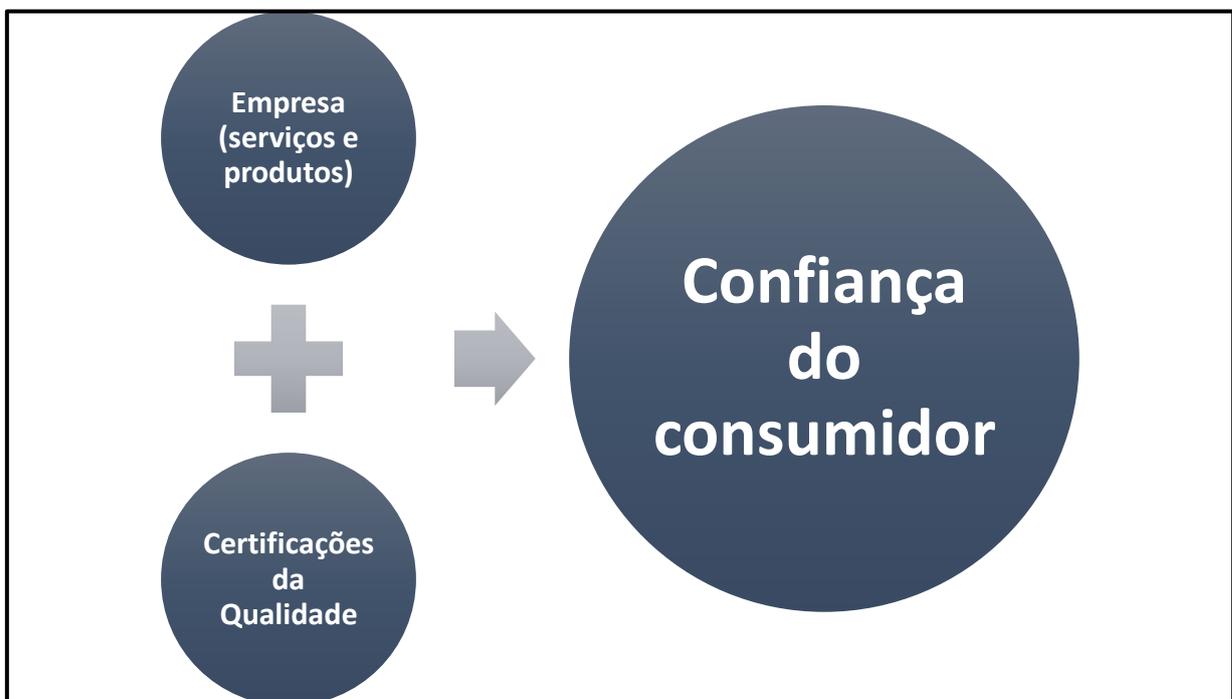
Quais compreensões a Figura 2 nos passa? Quais elementos são visíveis na imagem? Qual sua relação com a Gestão da Qualidade? Bem, ao visualizar a imagem, é possível verificar diferentes elementos. Conseguimos visualizar que se trata de uma pessoa preenchendo uma espécie de formulário ou lista de verificação ou *checklist*, no qual essa pessoa está indicando que algo está atendendo de forma positiva um conjunto de critérios ou características ou requisitos que foram previamente definidos. E a busca por atender determinados requisitos ou critérios previamente definidos configura uma das características mais essenciais das certificações da Qualidade.

Inicialmente, quando se fala em certificações da Qualidade é preciso compreender os seus principais aspectos definidores. Nesse sentido, as certificações da Qualidade podem ser compreendidas como diferentes instrumentos que atestam que os elementos de uma determinada empresa, ou seja, seus serviços, produtos, processos, estratégias e práticas internas cumprem um conjunto de requisitos ou padrões que são determinados e aferidos por essas certificações. Assim, “A certificação é a confirmação de que um produto, processo ou serviço cumpre com os padrões de uma determinada norma [...]” (ACOSTA; PADULA; WEGNER, 2009, p. 2).

Por ser um instrumento que busca atestar para a sociedade e para o mercado que uma determinada organização cumpre um conjunto de padrões e requisitos determinados por uma norma, as certificações da Qualidade precisam apresentar uma execução idônea, ou seja, o máximo imparcial e independente possível. Por essa razão que a avaliação das certificações da Qualidade é feita por órgãos e instituições que não apresentam relação com a empresa que está sendo avaliada. Esse distanciamento é necessário, justamente, para garantir que o processo de avaliação tenha legitimidade e que as empresas avaliadas, de fato, cumprem os requisitos exigidos por uma norma ou por uma certificação específica. Essas compreensões são respaldadas pelos entendimentos de Acosta, Padula e Wegner (2009, p. 2), ao afirmarem que “A certificação de produtos consiste em um procedimento mediante o qual uma terceira parte – além do produtor ou do comprador – assegura que um produto atende ou possui requisitos previamente estabelecidos [...]”.

Assim, ao ter seus serviços, produtos, processos, estratégias e práticas internas validadas e respaldadas por uma certificação da Qualidade, a empresa atesta, reforça e propaga para a sociedade e, conseqüentemente, para seus clientes a “[...] autenticidade dos produtos [...]” (CRUZ et al., 2004 apud ACOSTA; PADULA; WEGNER, 2009, p. 2) e serviços que ela oferta ao mercado. Com isso, ao ser respaldada por uma certificação da Qualidade, uma determinada organização ganha uma espécie de aval de comprovação sobre aquilo que ela está entregando a sociedade e ao mercado, tendo como consequência a criação e o repasse de uma imagem que reforça que essa empresa é diferenciada e que, conseqüentemente, é capaz de criar “[...] confiança no consumidor [...]” (CRUZ et al., 2004 apud ACOSTA; PADULA; WEGNER, 2009, p. 2). Essa relação entre empresas, certificações da Qualidade e a conseqüente confiança do consumidor pode ser resumida pela Figura 3 evidenciada a seguir.

**Figura 3 – Relação entre empresa, certificações da Qualidade e a confiança do consumidor**



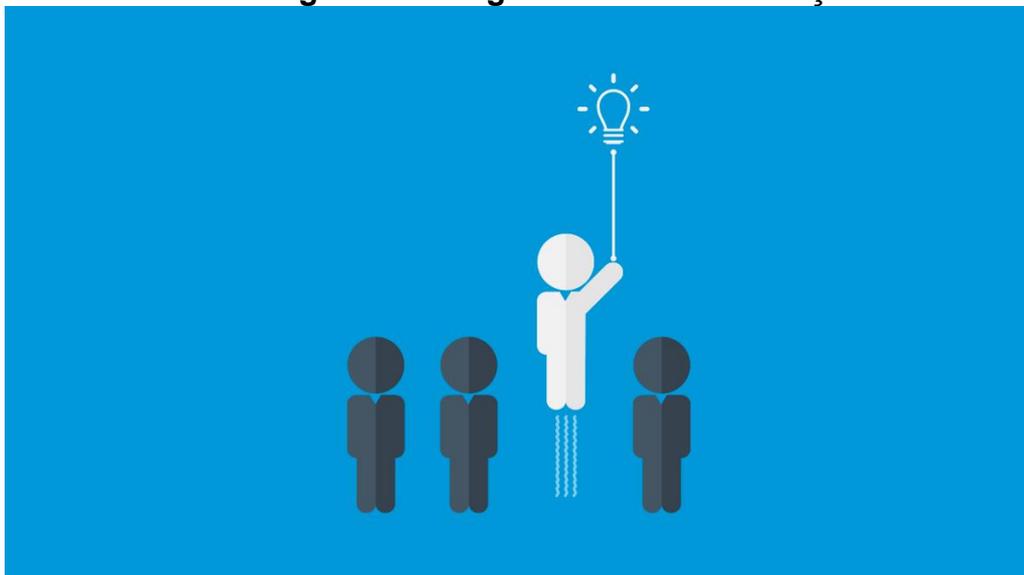
Fonte: Elaboração própria (2021).

E quais as explicações que justificam o surgimento das certificações da Qualidade? De forma objetiva, as certificações da Qualidade vão surgir como instrumentos que auxiliam as empresas a propagarem para a sociedade e para o mercado que seus entregáveis atendem aos diferentes e cada vez mais exigentes

clientes, já que apresentam qualidade atestada por uma instituição renomada no mercado local, nacional ou internacional. Assim, as diferentes certificações da Qualidade surgem para auxiliar as empresas a atenderem as pressões do mercado que exige cada vez mais das organizações uma espécie de reposta ou retorno para a demanda cada vez maior dos clientes por “[...] produtos de mais alta qualidade no que diz respeito a seus componentes ou matérias-primas, seus processos de transformação e distribuição [...]” (INCONTEC, 2008 apud ACOSTA; PADULA; WEGNER, 2009, p. 2). Ou seja, as certificações da Qualidade irão atuar para a sociedade, o mercado e os clientes de uma empresa como uma espécie de confirmação que “um produto, seus componentes ou matérias-primas, seus processos-extração, transformação, distribuição e manuseio têm características que determinam a decisão ou rejeição de compra do mesmo [...]” (ACOSTA; PADULA; WEGNER, 2009, p. 2).

E por que as empresas buscam essas certificações? Ou seja, o que leva uma organização a buscar certificar seus serviços, produtos ou processos? Quais as vantagens para uma empresa conseguir essas certificações? Para iniciar o aprofundamento dos nossos entendimentos sobre as razões que levam uma empresa a buscar as certificações da Qualidade, visualizemos a Figura 4 exposta a seguir.

**Figura 4 – Imagem sobre diferenciação**



Fonte: Carvalho (2017, n.p).

Disponível em - <https://medium.com/@viverdeblog/diferencia%C3%A7%C3%A3o-como-usar-seu-posicionamento-para-conquistar-um-lugar-exclusivo-na-mente-dos-4d5561535518> Acesso em: 31 maio 2022

Quais compreensões a Figura 4 nos passa? Quais elementos são visíveis na imagem? Qual sua relação com as certificações da Qualidade? Bem, ao visualizar a imagem, é possível verificar diferentes elementos. Conseguimos visualizar 04 (quatro) “bonequinhos” que podem estar representando diferentes pessoas. Além disso, 01 (um) dos bonecos, aparentemente, parece ter tido uma ideia muito boa que o fez levantar e se sobressair, ou seja, se diferenciar dos demais.

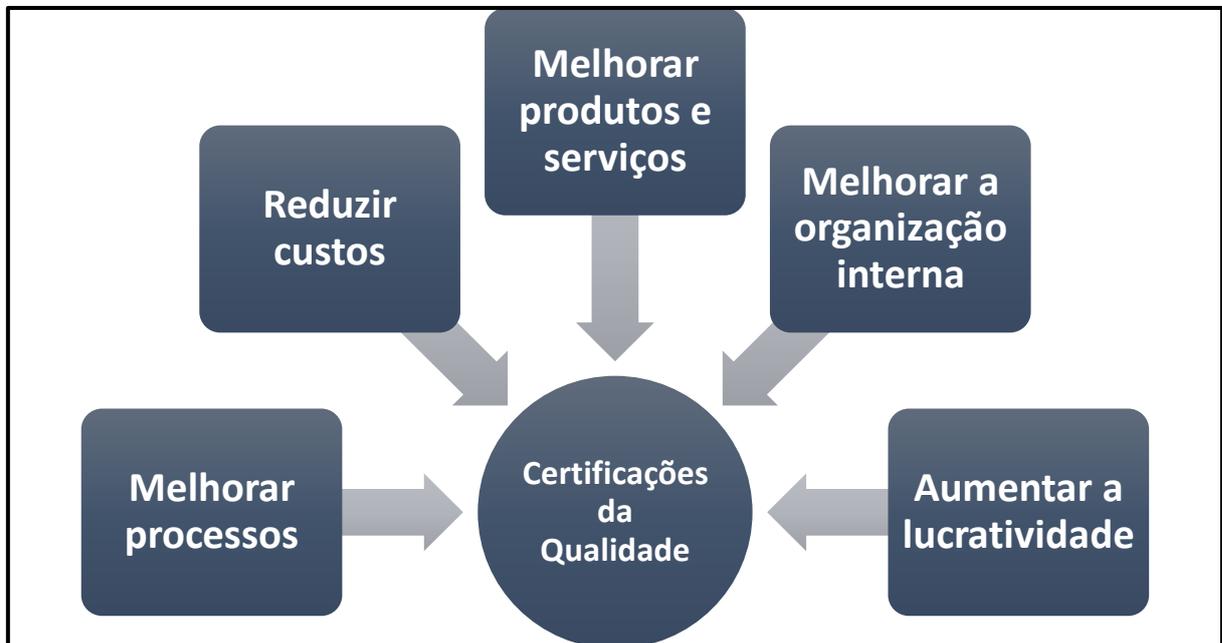
A busca por diferenciação no mercado é um dos elementos centrais que justifica o interesse das empresas contemporâneas em conseguir alguma certificação da Qualidade. A prática de mercado evidencia que existem diferentes pressões ou objetivos que fazem com que as organizações busquem as certificações da Qualidade. Alguns desses objetivos dizem respeito ao ambiente interno das empresas, porém, outros objetivos estão relacionados ao ambiente externo das organizações. Nesse sentido, cada empresa apresentará razões específicas para a busca de certificações da Qualidade, sendo essas razões pressionadas por objetivos internos e externos que variam conforme o porte da empresa, o mercado em que atua, o público que atende, a concorrência que enfrenta, além de exigências governamentais. Essas compreensões estão alicerçadas nos entendimentos de Depexe e Paladini (2012, p. 3), ao evidenciarem que:

[...] as razões para a busca da certificação são muito variáveis, uma vez que dependem da situação específica de cada empresa, do mercado de atuação, das exigências governamentais ou de outros órgãos de controle. Entretanto, pode-se classificar os motivos em dois grupos: internos e externos.

Ao nos aprofundarmos nas razões do ambiente interno das empresas contemporâneas que as pressionam pela busca das certificações da qualidade, iremos nos deparar com os seguintes objetivos: 1) proporcionar a melhoria dos processos e operações internas (BUTTLE, 1997 apud DEPEXE; PALADINI, 2012); 2) conseguir a redução consistente de custos (FEIGENBAUM, 1996 apud DEPEXE; PALADINI, 2012); 3) proporcionar a “[...] melhoria da qualidade dos produtos [...], seguido de razões ligadas a marketing [...]” (BENDELL, 2002 apud DEPEXE; PALADINI, 2012, p. 2); 4) melhorar a “[...] organização interna da empresa [...]” BUTTLE, 1997 apud DEPEXE; PALADINI, 2012, p. 2); 5) alcançar o “[...] aumento da lucratividade [...]” (BUTTLE, 1997 apud DEPEXE; PALADINI, 2012, p. 2). Um

resumo das pressões internas que levam as empresas a buscar as certificações da Qualidade pode ser visualizado na Figura 5 evidenciada a seguir.

**Figura 5 – Motivações internas das empresas para a busca de certificações da Qualidade**



Fonte: Elaboração própria (2021).

Do ponto de vista das pressões externas que levam as empresas a investir na busca de certificações da Qualidade, está em proporcionar para as organizações a possibilidade de expor para a sociedade, o mercado e, conseqüentemente, para seus clientes uma imagem positiva acerca dos seus entregáveis, ou seja, serviços, produtos e informações. Assim, as empresas buscam as certificações da Qualidade “[...] como uma forma de sinal público da eficiência de seus sistemas de gestão [...]” (ANDERSON; DALY; JOHNSON, 1999 apud DEPEXE; PALADINI, 2012, p. 2). Nesse sentido, ao conseguirem esse atestado público de qualidade, as empresas passam a emitir a imagem que são organizações de confiança e, conseqüentemente, passam a se diferenciar das suas concorrentes, ou seja, passam a apresentar vantagem competitiva no mercado, auxiliando, inclusive, na sua perenidade organizacional. Dessa forma, “[...] a certificação [...] é vista como parte de uma ampla estratégia para alcançar vantagem competitiva através da gestão da qualidade e da comunicação dos resultados da qualidade [...]” (ANDERSON; DALY; JOHNSON, 1999 apud DEPEXE; PALADINI, 2012, p. 2).

Outras razões externas que justificam uma organização a buscar certificações da Qualidade dizem respeito a determinadas transações comerciais em mercados específicos que uma empresa quer entrar e atuar. Em determinados mercados, órgãos governamentais, bem como outros agentes comerciais exigem que as empresas apresentem certas certificações da Qualidade como uma comprovação que seus serviços e produtos atendem aos requisitos que esse determinado mercado exige. E essa exigência por parte desses mercados, também vai vir das próprias pressões dos clientes, os quais exigem serviços e produtos diferenciados. Esses entendimentos estão alicerçados nos argumentos de Depexe e Paladini (2012, p. 3), ao evidenciarem que:

[...] seja por exigência de um organismo governamental, de um agente financiador ou dos próprios clientes, mediante exigências contratuais, diversas empresas buscam a implantação de um sistema de gestão da qualidade para obter a certificação.

Na Figura 6, exposta logo abaixo, é evidenciado um resumo das pressões externas que levam as empresas a buscar as certificações da Qualidade.

**Figura 6 – Motivações externas das empresas para a busca de certificações da Qualidade**



Fonte: Elaboração própria (2021).

E quais as certificações mais comuns no mercado? Quais as suas principais características? E quais as suas principais aplicações? Para responder a essas

perguntas, vamos falar sobre a certificação ISO. Para começar nossos diálogos, é importante compreendermos que a palavra ISO “[...]” é uma sigla para ‘International Organization for Standardization’, que significa Organização Internacional de Normalização [...]” (ENDEAVOR, 2019, n.p). Essa instituição de modalidade não-governamental, nasceu em 1947, possuindo sede na cidade de Genebra (Suíça) e buscando, dentre outros objetivos, garantir que as práticas relacionadas a qualidade fossem difundidas e niveladas de forma global, para que o comércio de serviços e produtos entre os diferentes países fosse facilitado. Essas compreensões encontram respaldo nos entendimentos de Sartorelli (2003 apud FERNANDES et al., 2016, p. 2) ao evidenciar que:

A ISO é uma entidade não governamental criada em 1947 com sede em Genebra, na Suíça, com objetivo de promover o desenvolvimento da normatização em âmbito mundial, facilitando as atividades de trocas de produtos e serviços.

E para que serve a certificação ISO? Assim como as demais certificações da Qualidade, a ISO apresenta como objetivo central proporcionar para as organizações contemporâneas diferenciação competitiva no mercado. Essa diferenciação é possível, uma vez que a certificação ISO permite que uma determinada empresa possa “[...] demonstrar níveis diferenciados de planejamento, gerência e preocupação com a satisfação do cliente” (FERNANDES et al., 2016, p. 2). Essa demonstração de diferenciação de uma empresa é alcançada, uma vez que a ISO representa um conjunto de normas, especificações e requisitos que orientam o que uma empresa deve fazer para melhorar suas operações, serviços, produtos, processos, dentre outras práticas internas como exposto por Endeavor (2019, n.p), ao evidenciar que “[...] a ISO tem normas para diferentes segmentos – de normas e especificações para produtos, matérias-primas, processos, e até mesmo serviços [...]”.

Por outro lado, mesmo que a certificação ISO oriente o que uma organização deve cumprir para ser atestada como uma empresa de qualidade, ela não irá determinar como uma empresa deve proceder para cumprir os requisitos exigidos para o alcance da certificação. Esse aspecto característico da ISO é importante, pois, por mais que essa certificação busque nivelar o padrão de qualidade das empresas contemporâneas em uma escala global, ela entende que cada empresa

possui características únicas, bem como atua em mercados específicos, além de atender clientes que também apresentam características específicas. Nesse sentido, caberá a cada organização entender qual o contexto de mercado que está inserida para, a partir disso, determinar ações, práticas ou estratégias que a levarão a cumprir os requisitos determinados pela certificação ISO. Essas compreensões encontram respaldo nos entendimentos de Barros (1992, p. 50 apud FERNANDES et al., 2016, p. 3) ao evidenciar que:

As normas da Série ISO, isoladamente, não produzirão qualidade nas empresas. Elas, como toda e qualquer norma, são apenas uma referência “do que fazer”. O “como fazer” é um problema nada simples que a própria empresa deverá estudar, planejar e executar com seus próprios recursos e adaptados à sua realidade.

Por fim, cabe ressaltar que a ISO se desdobra em diferentes certificações ou normas, as quais apresentam objetivos específicos e que irão ser aplicadas em contextos específicos. O Quadro 1, exposto a seguir, evidencia algumas das certificações ISO mais comuns no mercado, bem como seus principais objetivos.

**Quadro 1 – Certificações ISO mais comuns no mercado**

<b>CERTIFICAÇÃO</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>FONTE</b>
<b>ISO 9001</b>	Certificação “[...] focada na satisfação do cliente final, auxiliando as empresas a desenvolverem maneiras de otimizar o seu desempenho, para alcançarem altos níveis de qualidade [...]”. Busca garantir “[...] que a organização vai: Operar com maior eficiência; Cumprir todos os requisitos legais e regulatórios; Alcançar novos clientes; Identificar e solucionar falhas e riscos [...]”.	Silva (2019, n.p)
<b>ISO 14000</b>	Busca estabelecer “[...] diretrizes para implementar com sucesso o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) nas organizações. Com propostas ligadas à sustentabilidade, as certificações dessa família procuram garantir o equilíbrio e a proteção ambiental por meio da prevenção de falhas e problemas que podem vir a afetar a sociedade e a economia [...]”.	Silva (2019, n.p)

<b>ISO 17025</b>	Busca desenvolver “[...] processos de certificação de laboratórios de ensaios e de calibração. Esse certificado é a comprovação de que o laboratório realiza suas atividades com precisão, oferecendo resultados fiéis e de alta qualidade. Dessa forma, os clientes que contratam uma organização acreditada pela ISO 17025 se sentem mais seguros e satisfeitos [...]”.	Silva (2019, n.p)
------------------	---	-------------------

Fonte: Elaboração própria (2021).

De forma semelhante às certificações da Qualidade, existem as chamadas creditações hospitalares. Essas creditações surgem em um contexto no qual os hospitais precisam, cada vez mais, atender diferentes demandas de variados agentes do mercado e não somente dos seus pacientes. Agentes como, por exemplo, governos e seus órgãos constituintes, operadores de planos de saúde, bancos, financiadores e os próprios pacientes estão cada vez mais necessitando e exigindo que os serviços prestados pelos hospitais proporcionem uma experiência de qualidade. Para alcançar essa qualidade exigida pelo mercado, os hospitais buscam incorporar e executar em seu cotidiano ações que aprimorem os serviços que ofertam ao mercado. Esses entendimentos estão respaldos no trecho a seguir, ao evidenciar que:

Os hospitais, ao atender demandas de atores sociais como Governo, pacientes, financiadores e planos de saúde, têm incorporado, em suas atividades, procedimentos e processos que os diferenciem da concorrência e melhorem o padrão de qualidade dos serviços prestados (GURGEL JUNIOR; VIEIRA, 2002; MATHEIS, 2006; VECINA NETO; MALIK, 2007; PERTENCE; MELLEIRO, 2010; JOINT COMMISSION, 2011 apud ALÁSTICO; TOLEDO, 2013, p. 816).

Em termos de objetivos, essas creditações buscam fazer com que as práticas internas dos hospitais sejam melhorados e proporcionem, dentre outros benefícios, a redução de potenciais desperdícios, o aumento da segurança de suas práticas internas, a melhoria de processos e, conseqüentemente, o aumento do nível de satisfação dos clientes com o serviço que é prestado pelo hospital. Nesse sentido, as creditações hospitalares buscam “[...] reduzir desperdícios de recursos e tornar o gerenciamento hospitalar mais eficiente, com processos e serviços realizados em padrões de excelência que garantem a segurança e a satisfação dos pacientes” (ANTUNES; RIBEIRO, 2005; BURMESTER; PEREIRA; SCARPI, 2007;

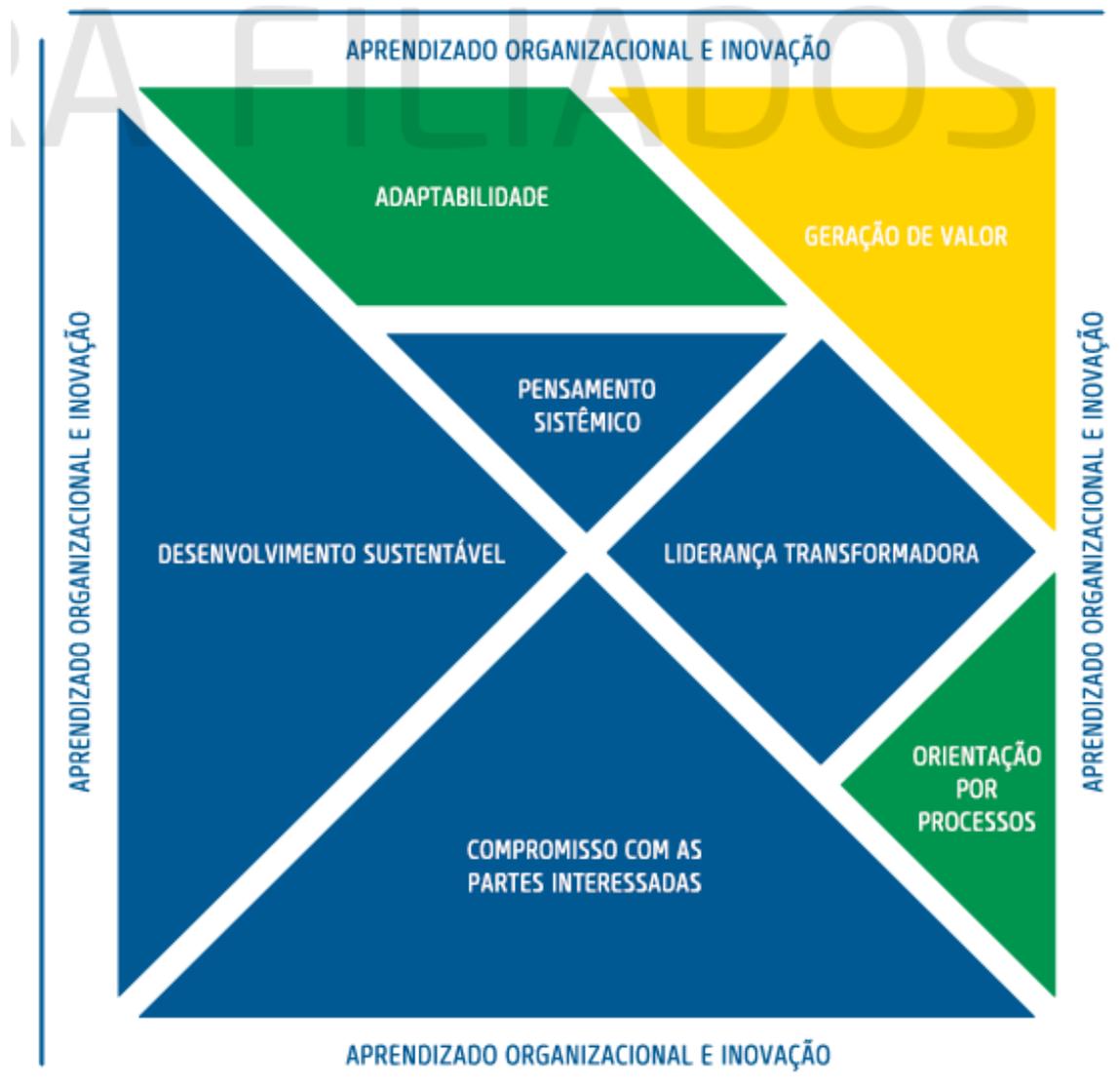
KLUCK et al., 2008; LAGIOIA et al., 2008; NOGUEIRA, 2008; PERTENCE; MELLEIRO, 2010 apud ALÁSTICO; TOLEDO, 2013, p. 815).

E diante de todo esse contexto, ao serem alcançadas, as creditações proporcionam aos hospitais padrões ou processos de serviços melhor executados e que, conseqüentemente, proporcionam um aumento na taxa de satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados pelos hospitais, fazendo com que esse empreendimento da área de saúde se diferencie no mercado frente a outros empreendimentos concorrentes. Dessa forma, “A obtenção da Acreditação é percebida como um diferencial de mercado, pois sinaliza reconhecimento social de que a instituição melhora continuamente a qualidade de seus serviços (BONATO, 2007; PERTENCE; MELLEIRO, 2010; JOINT COMMISSION, 2011 apud ALÁSTICO; TOLEDO, 2013, p. 816).

E, no contexto brasileiro, existe alguma instituição que busca promover as boas práticas, bem como os resultados proporcionados pela Gestão da Qualidade? Sim! No Brasil, uma instituição que também busca orientar as empresas sobre boas práticas de qualidade é Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Essa instituição “[...] é um centro de referência para melhoria da produtividade das organizações e da competitividade do Brasil [...]” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ, 2016, p. 10). Com sua atuação, a FNQ contribui para que cada vez mais empresas possam melhorar seus processos, suas estratégias e suas práticas internas, alcançando, assim, um aumento em sua produtividade e, em consequência, se diferenciando no mercado frente aos seus concorrentes, ou seja, garantindo uma atuação mais competitiva (BASTIANI, 2019).

Um dos grandes instrumentos utilizados pela FNQ para orientar as organizações na busca por padrões de qualidade é o chamado Modelo de Excelência em Gestão (MEG). Esse modelo é um instrumento que busca avaliar como está o “[...] nível de maturidade da gestão das organizações [...]” (BASTIANI, 2019, n.p) e, a partir desse diagnóstico, propor 8 critérios ou fundamentos que representam “[...] um conjunto de valores e princípios que objetivam levar às empresas padrões internacionais de excelência, em organizações líderes de Classe Mundial [...]” (BASTIANI, 2019, n.p). A configuração visual do MEG está representada na Figura 7 exposta seguir.

Figura 7 – Modelo de Excelência em Gestão



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2016, p. 12).

Os 8 fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), bem como os principais aspectos caracterizadores de cada fundamento estão evidenciados no Quadro 2, exposto a seguir.

Quadro 2 – Fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e suas principais características

FUNDAMENTOS	CARACTERÍSTICAS	FONTE
-------------	-----------------	-------

<p align="center"><b>PENSAMENTO SISTÊMICO</b></p>	<p>“Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem”.</p>	<p>Fundação Nacional da Qualidade (2016, p. 14)</p>
<p align="center"><b>APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO</b></p>	<p>“Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implantação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas”.</p>	<p>Fundação Nacional da Qualidade (2016, p. 14)</p>
<p align="center"><b>LIDERANÇA TRANSFORMADORA</b></p>	<p>“Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazo; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização [...]”.</p>	<p>Fundação Nacional da Qualidade (2016, p. 14)</p>
<p align="center"><b>COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS</b></p>	<p>“Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazos”.</p>	<p>Fundação Nacional da Qualidade (2016, p. 14)</p>
<p align="center"><b>ADAPTABILIDADE</b></p>	<p>“Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto”.</p>	<p>Fundação Nacional da Qualidade (2016, p. 14)</p>

<b>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b>	“Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto das gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente”.	Fundação Nacional da Qualidade (2016, p. 15)
<b>ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS</b>	“Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas organizacionais, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas”.	Fundação Nacional da Qualidade (2016, p. 15)
<b>GERAÇÃO DE VALOR</b>	“Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendem às necessidades e expectativas das partes interessadas”.	Fundação Nacional da Qualidade (2016, p. 15)

Fonte: Elaboração própria (2021).

Além das certificações e do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), a Gestão da Qualidade possui outras ferramentas para proporcionar a melhoria das operações das organizações contemporâneas e, conseqüentemente, contribuir com a diferenciação estratégica dessas empresas. Essas ferramentas e suas principais características serão trabalhadas ao longo da próxima unidade. Nos vemos lá! Abraço!

## **2 ESTUDO DE CASO**

### **HSJosé conquista mais um reconhecimento pelo trabalho realizado no tratamento do AVC**

Publicada em 12/02/2021 às 17:43:43



*Em menos de três meses, instituição garantiu duas certificações internacionais que fortalecem o trabalho da equipe multidisciplinar.*

O Hospital São José de Criciúma recebeu mais uma certificação que reforça a contínua busca pela excelência do trabalho realizado pela instituição no tratamento do Acidente Vascular Cerebral (AVC). A certificação que é concedida pela Angels Awards, iniciativa estabelecida pela Boehringer Ingelheim (companhia farmacêutica alemã), visa garantir o aumento do número de centros capacitados para tratamento do AVC, bem como, oferecer suporte para implementação e manejo de protocolos nesta área. O certificado recebido com status “Stroke Ready” (4º trimestre 2020), reconhece que o HSJosé está preparado para atendimento da doença. Em dezembro de 2020, a entidade, por meio da equipe multidisciplinar, já havia sido reconhecida na categoria Gold pela Angels Awards.

“O certificado Angels é emitido com base em avaliação de performance, de acordo com avaliação dos resultados de indicadores de qualidade do HSJosé (tempos de porta agulha, terapia de reperfusão, triagem de disfagia, realização de exames de imagem e tratamento). Os resultados do hospital são reportados mensalmente ao site do programa e são avaliados e reconhecidos trimestralmente. A certificação assegura aos pacientes e ao público em geral a qualidade e segurança indispensáveis na assistência hospitalar. Representa a soma do engajamento coletivo dos profissionais e a importância do cumprimento das políticas e protocolos institucionais, além de sinalizar a cultura de aprimoramento contínuo”, enaltece a gerente de Qualidade do HSJosé, Márcia Campos.

De acordo com a responsável pela Unidade de AVC do HSJosé e diretora clínica da instituição, Dra. Gisele de Medeiros (CRM-8552 | RQE-3024) estas certificações têm importância para o reconhecimento do HSJosé no tratamento rápido e eficaz para o AVC. “Elas demonstram a sincronia e o preparo de toda a equipe do AVC no atendimento ao paciente que chega ao nosso pronto socorro/ pronto atendimento com sintomas desta enfermidade. Como

em Neurologia se diz que “tempo é cérebro”, cada minuto faz a diferença para o paciente que está sofrendo uma isquemia cerebral, e implica diretamente na sua recuperação”, garante a especialista.

### **Conquista fortalece a importância do trabalho multidisciplinar**

Os reconhecimentos recebidos pelo HSJosé, só são possíveis graças ao esforço contínuo dos colaboradores e médicos da instituição que trabalham com agilidade, segurança, cuidado e união em prol do paciente. “Quando iniciamos o protocolo de AVC há alguns anos pensávamos que seria muito difícil alcançar a meta de um atendimento em 60 minutos. Começamos então realizar treinamentos, conscientização com a equipe, desde a recepção até a enfermagem. Nossos profissionais verificaram os benefícios para os pacientes, e hoje é ‘bonito de ver’, o engajamento da equipe, a agilidade com que fazem os procedimentos para que os pacientes tenham menos sequelas do AVC. É gratificante para nós sabermos que o paciente melhorou, foi para casa sem sequelas e que nós contribuímos para isso acontecer”, garante a coordenadora do Pronto Atendimento e Pronto Socorro do HSJosé, Camila Inácio Padilha.

O AVC é a uma das principais causas de morte no mundo, além de ser a principal causa de incapacidade em adultos. “Quando o paciente chega ao HSJosé com sintomas de AVC, ele é recebido na triagem que reconhece os sintomas, e a partir daí, recebe atendimento diferencial, sendo todos em sincronia, passando pelo médico do Pronto Atendimento ou Pronto Socorro, avaliação da enfermagem, realização de exames e atendimento pelo neurologista, avaliação de todo o quadro e recebimento do medicamento trombolítico (para o tratamento do AVC) em até 35 minutos. Isto significa muito mais chances de recuperação do paciente e retorno às suas atividades habituais o mais próximo do normal possível”, reforça dra. Gisele. “Ser reconhecido como um centro capacitado para atender essa demanda é imensamente gratificante. Demonstra que o Hospital São José não tem medido esforços para inovar e buscar melhor performance. A sociedade é a principal contemplada nesse processo, pois isso representa qualidade no cuidado”, complementa Márcia.

Fonte: Portal Veneza. Disponível em:  
<https://www.portalveneza.com.br/hsjose-conquista-mais-um-reconhecimento-pelo-trabalho-realizado-no-tratamento-do-avc/>  
Acesso em: 31 maio 2022

### **Tópicos para estudo**

- 1. O que são as certificações da Qualidade?**
- 2. Como as certificações da Qualidade contribuem para as empresas se tornarem mais competitivas diante do cenário atual de acirrada concorrência?**

3. Quais foram os possíveis benefícios para o Hospital São José de Criciúma ao conseguir o certificado “Stroke Ready”, concedido pela Angels Awards?

## GLOSSÁRIO

**Acreditação da Qualidade:** As acreditações buscam fazer com que as práticas internas dos hospitais sejam melhorados e proporcionem, dentre outros benefícios, a redução de potenciais desperdícios, o aumento da segurança de suas práticas internas, a melhoria de processos e, conseqüentemente, o aumento do nível de satisfação dos clientes com o serviço que é prestado pelo hospital. Nesse sentido, as acreditações hospitalares buscam “[...] reduzir desperdícios de recursos e tornar o gerenciamento hospitalar mais eficiente, com processos e serviços realizados em padrões de excelência que garantem a segurança e a satisfação dos pacientes” (ANTUNES; RIBEIRO, 2005; BURMESTER; PEREIRA; SCARPI, 2007; KLUCK et al., 2008; LAGIOIA et al., 2008; NOGUEIRA, 2008; PERTENCE; MELLEIRO, 2010 apud ALÁSTICO; TOLEDO, 2013, p. 815).

**Certificação da Qualidade:** As certificações da Qualidade podem ser compreendidas como diferentes instrumentos que atestam que os elementos de uma determinada empresa, ou seja, seus serviços, produtos, processos, estratégias e práticas internas cumprem um conjunto de requisitos ou padrões que são determinados e aferidos por essas certificações. Assim, “A certificação é a confirmação de que um produto, processo ou serviço cumpre com os padrões de uma determinada norma [...]” (ACOSTA; PADULA; WEGNER, 2009, p. 2).

**ISO:** A palavra ISO “[...]” é uma sigla para ‘International Organization for Standardization’, que significa Organização Internacional de Normalização [...]” (ENDEAVOR, 2019, n.p). Essa instituição de modalidade não-governamental, nasceu em 1947, possuindo sede na cidade de Genebra (Suíça) e buscando, dentre outros objetivos, garantir que as práticas relacionadas a qualidade fossem difundidas e niveladas de forma global, para que o comércio de serviços e produtos entre os diferentes países fosse facilitado. A ISO representa um conjunto de normas, especificações e requisitos que orientam o que uma empresa deve fazer para melhorar suas operações, serviços, produtos, processos, dentre outras práticas internas como exposto por Endeavor (2019, n.p), ao evidenciar que “[...] a ISO tem normas para diferentes segmentos – de normas e especificações para produtos, matérias-primas, processos, e até mesmo serviços [...]”.

**Fundação Nacional da Qualidade (FNQ):** A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) “[...] é um centro de referência para melhoria da produtividade das organizações e da competitividade do Brasil [...]” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ, 2016, p. 10). Com sua atuação, a FNQ contribui para que cada vez mais empresas possam melhorar seus processos, suas estratégias e suas práticas internas, alcançando, assim, um aumento em sua produtividade e, em consequência, se diferenciando no mercado frente aos seus concorrentes, ou seja, garantindo uma atuação mais competitiva (BASTIANI, 2019).

**Modelo de Excelência em Gestão (MEG):** O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) é um instrumento que busca avaliar como está o “[...] nível de maturidade da gestão das organizações [...]” (BASTIANI, 2019, n.p) e, a partir desse diagnóstico, propor 8 critérios ou fundamentos que representam “[...] um conjunto de valores e princípios que objetivam levar às empresas padrões internacionais de excelência, em organizações líderes de Classe Mundial [...]” (BASTIANI, 2019, n.p).

#### INDICAÇÃO DE LEITURA

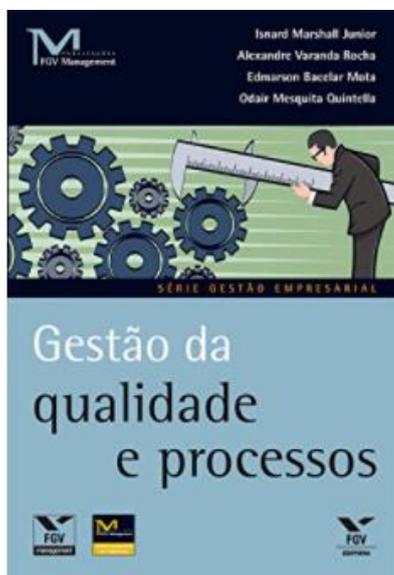
Livro: “Gestão da qualidade e processos”

Autor: Alexandre Varanda Rocha; Edmarson Bacelar Mota; Isnard Marshall Junior; Odair Mesquita Quintella

Editora: FGV Management

Ano: 2014

Ed: 1ª



“Disseminados a partir da década de 1950, os princípios norteadores da gestão da qualidade e dos processos passaram a ser absorvidos pela maior parte das organizações somente nas últimas décadas do século passado. Desde então, a qualidade começou a ser entendida também como um instrumento estratégico, cuja utilização passou a ser valorizada pelo mercado.

Este título visa permitir ao leitor ter uma boa noção da amplitude e da importância dos conceitos atrelados à gestão da qualidade como modelo de excelência para melhor gerir as organizações”.

Fonte: Disponível em: [https://www.amazon.com.br/Gest%C3%A3o-qualidade-processos-FGV-Management-ebook/dp/B01695S48O#detailBullets\\_feature\\_div](https://www.amazon.com.br/Gest%C3%A3o-qualidade-processos-FGV-Management-ebook/dp/B01695S48O#detailBullets_feature_div)  
Acesso em: 30 maio 2022.

#### REFERÊNCIAS

ACOSTA, B.; PADULA, A. D.; WEGNER, D. **EMPRESAS QUE POSSUEM CERTIFICAÇÕES SÃO MAIS INOVADORAS? UMA ANÁLISE NO SETOR DE PRODUÇÃO DE ROSAS NO EQUADOR.** 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Byron\\_Acosta3/publication/266469279\\_EMPRESAS\\_QUE\\_POSSUEM\\_CERTIFICACOES\\_SAO MAIS INOVADORAS UMA ANALISE NO SETOR DE PRODUCAO DE ROSAS NO EQUADOR/links/5a1dc51c0f7e9b9d5effa868/EMPRESAS-QUE-POSSUEM-CERTIFICACOES-SAO-MAIS-INOVADORAS-UMA-ANALISE-NO-SETOR-DE-PRODUCAO-DE-ROSAS-NO-EQUADOR.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Byron_Acosta3/publication/266469279_EMPRESAS_QUE_POSSUEM_CERTIFICACOES_SAO MAIS INOVADORAS UMA ANALISE NO SETOR DE PRODUCAO DE ROSAS NO EQUADOR/links/5a1dc51c0f7e9b9d5effa868/EMPRESAS-QUE-POSSUEM-CERTIFICACOES-SAO-MAIS-INOVADORAS-UMA-ANALISE-NO-SETOR-DE-PRODUCAO-DE-ROSAS-NO-EQUADOR.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2021.

- ALÁSTICO, G. P.; TOLEDO, J. C. de. **Acreditação Hospitalar**: proposição de roteiro para implantação. 2013. Disponível em: <[https://www.scielo.br/pdf/gp/v20n4/aop\\_gp128412.pdf](https://www.scielo.br/pdf/gp/v20n4/aop_gp128412.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2021.
- ALVES, L. **Desmistificando a inovação**. 2020. Disponível em: <<https://www.uoledtech.com.br/blog/desmistificando-a-inovacao/>>. Acesso em: 25 mar. 2021.
- ARAGÃO, M. **Residências podem ter ‘selo de qualidade’ se adotarem conceito sustentável**. 2021. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/coronavirus/residencias-podem-ter-selo-de-qualidade-se-adotarem-conceito-sustentavel,9f3c848639c35c64e0cdd1bf2d9f3d74sig0uejn.html>>. Acesso em: 23 mar. 2021.
- BASTIANI, J. A. de. **Modelo de Excelência em Gestão (MEG)**. 2019. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/modelo-de-excelencia-em-gestao-meg/>>. Acesso em: 26 mar. 2021.
- CARVALHO, H. **DIFERENCIAÇÃO: COMO USAR SEU POSICIONAMENTO PARA CONQUISTAR UM LUGAR EXCLUSIVO NA MENTE DOS CLIENTES**. 2017. Disponível em: <<https://medium.com/@viverdeblog/diferencia%C3%A7%C3%A3o-como-usar-seu-posicionamento-para-conquistar-um-lugar-exclusivo-na-mente-dos-4d5561535518>>. Acesso em: 26 mar. 2021.
- DEPEXE, M. D.; PALADINI, E. P. **Motivações para a certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras**. 2012. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/279198689\\_Motivacoes\\_para\\_a\\_certificacao\\_de\\_sistemas\\_de\\_gestao\\_da\\_qualidade\\_em\\_empresas\\_construtoras](https://www.researchgate.net/publication/279198689_Motivacoes_para_a_certificacao_de_sistemas_de_gestao_da_qualidade_em_empresas_construtoras)>. Acesso em: 25 mar. 2021.
- ENDEAVOR. **ISO 9000: GESTÃO DA QUALIDADE NA PRÁTICA**. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/iso-9000/>>. Acesso em: 26 mar. 2021.
- FERNANDES, V. D. C.; GARCIA, L. M.; ABDALA, E. C.; CEZARINO, L. O. **SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE E ISO 9001: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO NUMA EMPRESA DE AGRONEGÓCIOS DE UBERLÂNDIA-MG**. 2016. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_227\\_326\\_28942.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_227_326_28942.pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2021.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG)**. 2016. Disponível em: <[http://desenv.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2019/02/Guia\\_Filiados.pdf](http://desenv.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2019/02/Guia_Filiados.pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2021.
- PELEGI, A. **Viação Campo dos Ouros, empresa do transporte público de Guarulhos, é indicada para receber ISO 9000**. 2021. Disponível em: <<https://diariodotransporte.com.br/2021/02/06/viacao-campo-dos-ouros-empresa-do-transporte-publico-de-guarulhos-e-indicada-para-receber-iso-9000/>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

PORTAL VENEZA. **HS José conquista mais um reconhecimento pelo trabalho realizado no tratamento do AVC.** 2021. Disponível em: <<https://www.portalvенеza.com.br/hsjose-conquista-mais-um-reconhecimento-pelo-trabalho-realizado-no-tratamento-do-avc/>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

SEBRAE/MS. **Planejamento.** 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/planejamento,2f0a3c99bb7de610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 25 mar. 2021.

SILVA, C. **CONFIRA AS 4 PRINCIPAIS CERTIFICAÇÕES DE QUALIDADE ISO!** 2019. Disponível em: <<https://blog.delogic.com.br/confira-as-4-principais-certificacoes-de-qualidade-iso/>>. Acesso em: 26 mar. 2021.

## CAPÍTULO 4

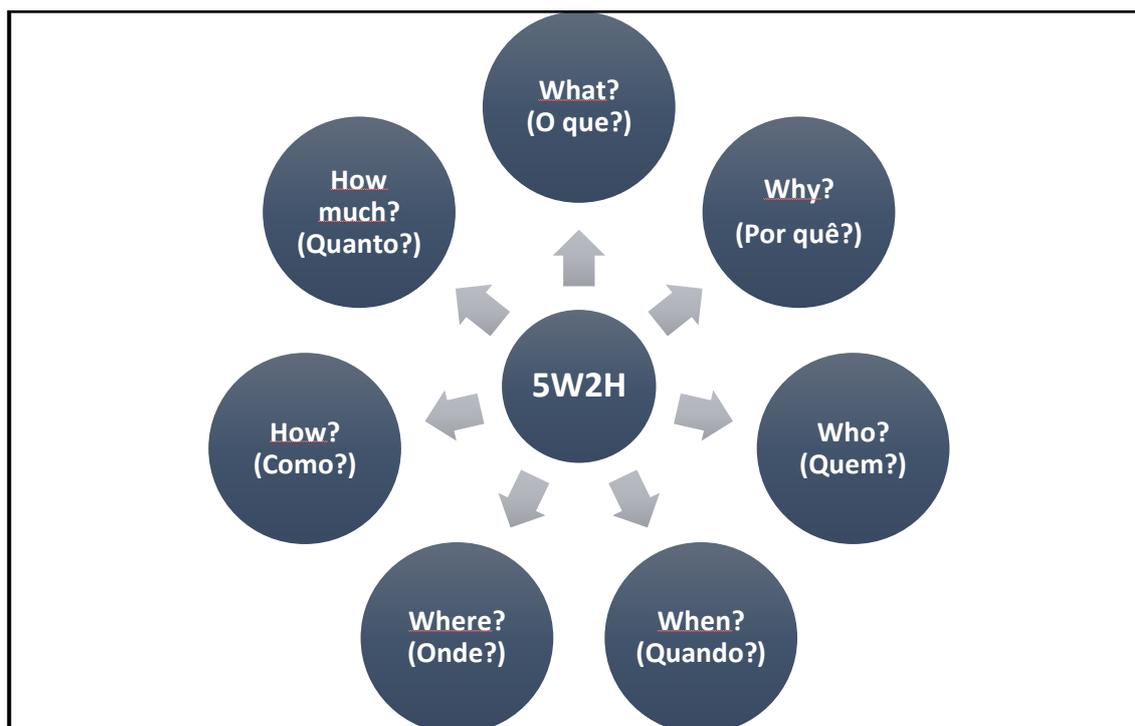
### TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E OS NOVOS RUMOS DOS SISTEMAS DA QUALIDADE

Neste capítulo, iremos dialogar sobre aspectos centrais acerca das diferentes ferramentas e técnicas que existem na Gestão da Qualidade. Para facilitar sua compreensão, ao longo do texto iremos abordar diferentes temáticas específicas relacionadas a essas ferramentas. Os assuntos aqui trabalhados serão os seguintes: a) as diferentes ferramentas utilizadas na Gestão da Qualidade nas empresas; b) as principais características dessas ferramentas utilizadas na Gestão da Qualidade nas organizações; c) as diferentes tendências na Gestão da Qualidade. Para iniciar nossos diálogos, iremos aprofundar nossos entendimentos em algumas ferramentas utilizadas na Gestão da Qualidade, as quais estão evidenciadas nas subseções a seguir.

#### 1 SOBRE 5W2H

Vamos iniciar nossos diálogos sobre as ferramentas existentes na Gestão da Qualidade pelo 5W2H. O 5W2H pode ser compreendido como uma ferramenta de gestão que é utilizada como um plano de ação para resolver problemas ou outras demandas organizacionais (IMBS, 2018; MACHADO, 2012). Uma das vantagens do 5W2H é sua organização no formato de um *checklist* que evidencia com clareza as principais informações que orientarão a resolução de uma determinada atividade ou situação problemática em uma empresa (PERIARD, 2009). O nome 5W2H é uma junção das letras iniciais dos nomes em inglês dos 07 (sete) componentes que formam essa técnica de gestão (IMBS, 2018; MACHADO; 2012; PERIARD, 2009) e que são evidenciados na Figura 1, exposta a seguir.

Figura 1 – Componentes do 5W2H



Fonte: Elaboração própria (2021).

A utilização da técnica do 5W2H reside, justamente, em responder as 07 (sete) perguntas que formam sua estrutura (IMBS, 2018; MACHADO, 2012; PERIARD, 2009). Ressalta-se que essas 07 (sete) perguntas são respondidas a partir do diagnóstico ou levantamento prévio de um problema. A descrição de cada uma das perguntas, ou seja, de cada um dos componentes que formam o 5W2H é evidenciada no Quadro 1, exposto a seguir.

Quadro 1 – Componentes do 5W2H e sua descrição

COMPONENTES	DESCRIÇÃO
<b>WHAT? O QUE?</b>	O que deverá ser feito para resolver a situação, problema ou demanda?
<b>WHY? POR QUÊ?</b>	Qual a justificativa para essa resolução? E quais os objetivos que se quer alcançar com essa solução?
<b>WHO? QUEM?</b>	Quem (dentro e fora da empresa) estará envolvido nessa resolução?

<b>WHEN? QUANDO?</b>	Quando ou qual o prazo para a resolução acontecer?
<b>WHERE? ONDE?</b>	Em qual setor o problema está relacionado ou onde ele vai ser resolvido?
<b>HOW? COMO?</b>	Qual a sequência de ações, atividades ou fases será executada para resolver o problema?
<b>HOW MUCH? QUANTO CUSTA?</b>	Quanto custará para resolver essa situação?

Fonte: Elaboração própria (2021).

Assim, o 5W2H pode ser visualizado como um plano de ação “[...] que contém as informações necessárias para o acompanhamento e a execução da ação pretendida [...]” (MACHADO, 2012, p. 51), ou seja, da resolução de algum problema vivenciado por uma determinada empresa. Além disso, as análises advindas do 5W2H podem ser complementadas “[...] com a elaboração de um gráfico com prazos e tarefas relacionados entre si” (MACHADO, 2012, p. 51), a fim de possibilitar uma visão mais ampla sobre a solução que deverá ser executada para a resolução de um determinado problema.

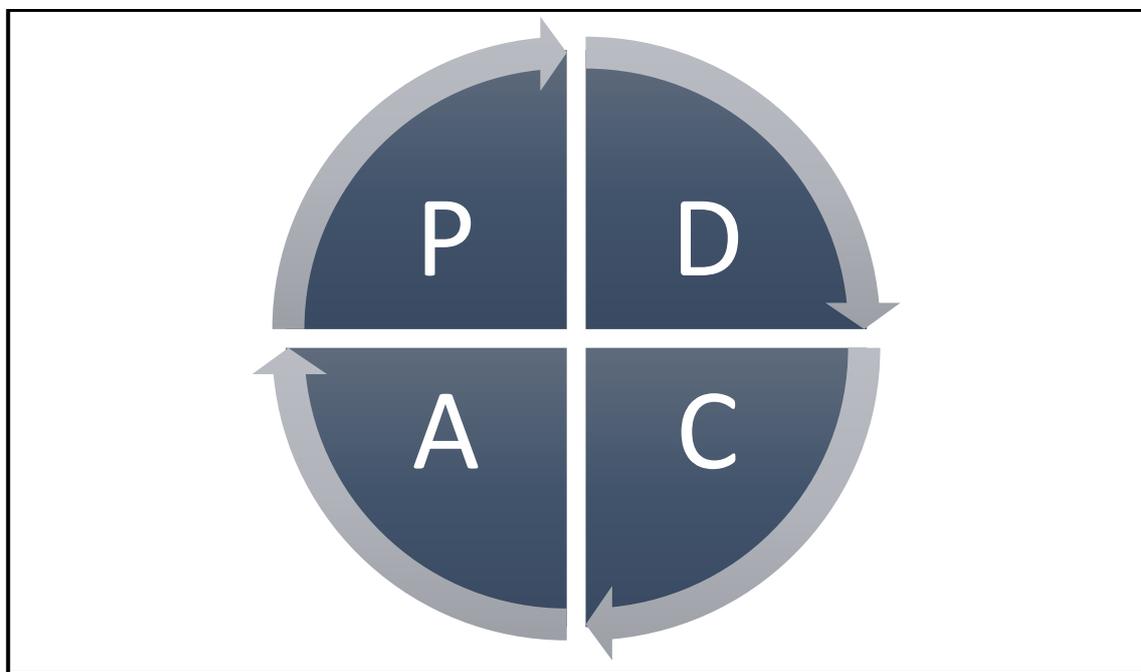
## **2 SOBRE O CICLO PDCA**

Por sua vez, o Ciclo PDCA pode ser compreendido como uma técnica da Gestão da Qualidade que possibilita que uma equipe ou um determinado setor de uma empresa possa planejar, executar e controlar de maneira assertiva uma ação ou um plano de ação voltado para a solução de uma determinada demanda organizacional. Além disso, o Ciclo PDCA contribui para a melhoria contínua das empresas, uma vez que pode e deve ser utilizado de forma contínua para resolução de demandas organizacionais. Esses entendimentos estão respaldados nas compreensões de Machado (2012, p. 50), uma vez que essa autora evidencia que o Ciclo PDCA pode ser compreendido como uma forma de “[...] orientar de maneira eficiente e eficaz a execução de uma determinada ação. Também traduz o conceito de melhoramento contínuo, implicando literalmente um processo sem fim”.

Outro aspecto importante sobre o Ciclo PDCA é que ele, assim como o 5W2H, é formado por diferentes componentes ou fases. No total, 04 (quatro)

componentes ou fases formam o Ciclo PDCA, como pode ser visualizado na Figura 2, exposta a seguir.

**Figura 1 – Componentes ou fases do Ciclo PDCA**



Fonte: Elaboração própria (2021).

Por ser um ciclo, essa técnica apresenta uma fase de início. Sua fase inicial é representada pela letra “P” que se refere a palavra inglesa *plan* ou planejamento, em português. Nessa fase, busca-se conhecer a demanda ou o problema organizacional que precisa ser solucionado. Para isso, são feitas análises sobre o problema, suas possíveis causas ou fontes de origem, seus impactos na empresa, as pessoas atingidas por ele, dentre outras análises. A partir disso, são estabelecidos os objetivos que deverão ser alcançados e o método, ou seja, a maneira e o plano de ação que a empresa deverá executar para resolver o problema levantado. Essas compreensões encontram respaldo no que diz Machado (2012, p. 51), ao evidenciar que o Ciclo PDCA inicia-se com a fase:

[...] P (de planejar), que envolve o exame do atual método ou do problema a ser estudado, envolvendo a identificação da necessidade, análise, estabelecimento dos objetivos e a determinação do método, formulando um plano de ação.

Após a fase de planejamento, parte-se para o estágio representado pela letra “D” que se refere a palavra inglesa *do* ou execução, em português. Assim, essa fase

é o momento de execução do plano de ação que foi determinado na fase de planejamento. Para que o plano de ação idealizado ocorra de forma assertiva, é preciso que existam momentos de alinhamento ou treinamento com as equipes envolvidas na execução do plano. Com isso, busca-se reduzir as chances de erro, ou seja, as chances do plano de ação não ocorrer conforme foi idealizado. Nesse sentido, a fase de execução “[...] aborda a necessidade e execução de treinamentos como a execução do plano de ação. Nesse estágio podemos aplicar um novo ciclo PDCA para resolver problemas da implementação” (MACHADO, 2012, p. 51).

A próxima fase do Ciclo PDCA é representada pela letra “C” que se refere a palavra inglesa *check* ou verificação, em português. Nessa fase, objetiva-se verificar se a solução que foi pensada e executada no plano de ação foi alcançada, bem como se objetivos determinados foram atingidos. Assim, nessa fase busca-se “[...] avaliar a eficácia da nova solução e o resultado esperado, coletando informações para uma nova análise” (MACHADO, 2012, p. 51). Por fim, a última fase do Ciclo PDCA é representada pela letra “A” que se refere a palavra inglesa *act* ou agir, em português. Nesse momento, caso a solução buscada não tenha sido alcançada, busca-se agir de forma corretiva, ou seja, corrigir falhas ou discrepâncias em relação àquilo foi planejado. Por outro lado, caso tudo tenha saído conforme o planejado, parte-se para padronizar a solução que foi aplicada e que deu certo. Assim, nessa fase:

[...] busca-se desenvolver a padronização da solução e a análise de sua extensão para outras aplicações, ou se o problema não foi corrigido é realizada uma nova tentativa por meio do aprendizado adquirido com a primeira volta do ciclo PDCA (MACHADO, 2012, p. 51).

Um resumo dos componentes do Ciclo PDCA e sua respectiva descrição pode ser visualizado no Quadro 2, exposto a seguir.

**Quadro 2 – Componentes do Ciclo PDCA e sua descrição**

COMPONENTES	DESCRIÇÃO	FONTE
<b>PLAN PLANEJAMENTO</b>	“Definir as metas e os métodos para atingir a melhoria ou inovação propostas para mudar”.	Santos, Guimarães e Brito (2013, p. 95)

<b>DO EXECUÇÃO</b>	“Determinar ação educativa para o que foi planejado, treinando as pessoas envolvidas no projeto, e dar início à execução do trabalho, ou seja, organizar para atuar”.	Santos, Guimarães e Brito (2013, p. 95)
<b>CHECK VERIFICAÇÃO</b>	“Verificar se os resultados das melhorias e/ou inovações estão sendo alcançados de modo a agir para promover a transformação”.	Santos, Guimarães e Brito (2013, p. 95)
<b>ACT AGIR CORRETIVAMENTE</b>	“Agir para adequar a implementação das metas planejadas de melhoria e/ou inovação, de modo a serem institucionalizadas para melhorar”.	Santos, Guimarães e Brito (2013, p. 95)

Fonte: Elaboração própria (2021).

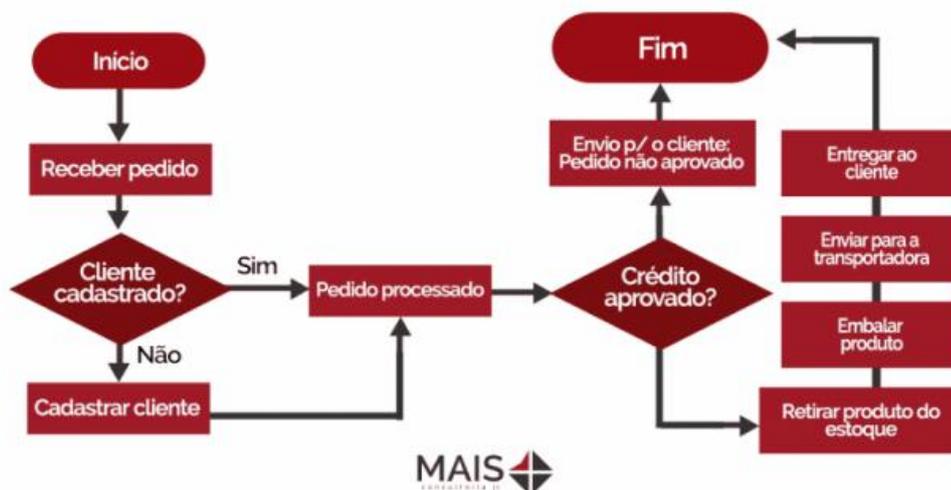
Assim, devido ao seu aspecto de ciclo formado por fases, a técnica do Ciclo PDCA contribui na busca estruturada para a solução de problemas organizacionais, bem como contribui com a melhoria contínua de variados processos ou atividades de uma empresa.

### **3 SOBRE FLUXOGRAMA**

O Fluxograma é outra técnica muito presente na Gestão da Qualidade. Um dos seus principais objetivos é organizar e evidenciar a melhor sequência de etapas ou ações relacionadas que irão contribuir para a elaboração de um serviço, produto ou outro entregável de uma empresa. Esses entendimentos encontram respaldo nas compreensões de Machado (2012, p. 46), ao evidenciar que “O fluxograma tem como finalidade identificar o caminho real e ideal para um produto ou serviço com o objetivo de reconhecer os desvios”.

Outro aspecto central na compreensão sobre Fluxogramas é que essa técnica apresenta uma aplicabilidade muito grande na Gestão de Processos de uma empresa, uma vez que evidencia as etapas para a execução de algum processo. Essa organização das etapas de um processo possibilita um controle maior e, conseqüente, uma redução de erros nos diferentes processos de uma empresa, contribuindo para a melhoria dos resultados organizacionais. Assim, o Fluxograma é compreendido como “[...] uma ilustração sequencial de todas as etapas de um processo, mostrando como cada etapa é relacionada. Utiliza símbolos facilmente reconhecidos para denotar os diferentes tipos de operações em um processo” (MACHADO, 2012, p. 2012). Um exemplo de Fluxograma pode ser visualizado na Figura 3, exposta a seguir.

Figura 3 – Exemplo de Fluxograma



Fonte: Mais Consultoria Jr. (2019, n. p).

Disponível em - <https://maisconsultoria.com.br/2019/08/09/fluxograma-de-processos/> Acesso em: 05 maio 2022

Como pode ser visualizado na Figura 3, a evidenciação da organização das etapas de um processo em um Fluxograma é feita de forma gráfica, ou seja, visual, apresentando diferentes imagens ou símbolos que possuem significados específicos. Alguns dos símbolos utilizados em Fluxogramas podem ser visualizados na Figura 4, evidenciada a seguir.

Figura 4 – Símbolos de um Fluxograma



Fonte: Freitas (2021, n. p).

Disponível em: <https://www.adrianofreitas.com/index.php/34-cat-todas/cat-para-consulta/cat-para-consulta-algoritmos/50-art-simbolos-fluxograma> Acesso em: 05 maio 2022

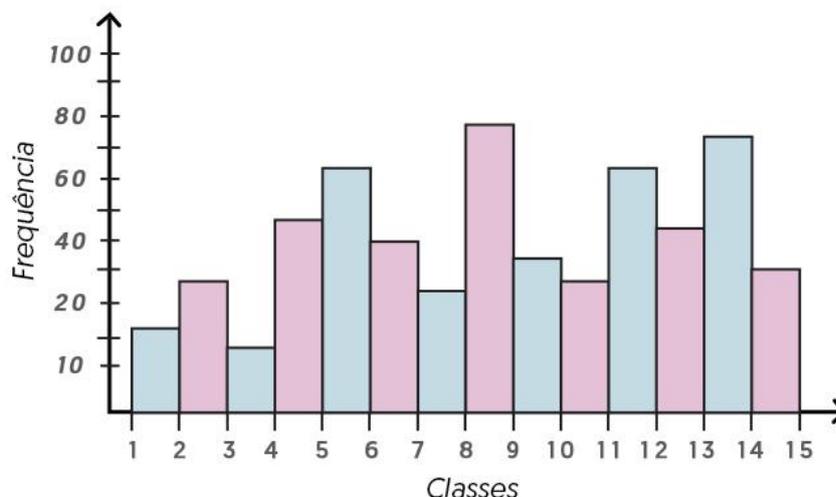
Nesse sentido, devido a sua evidenciação visual da sequência de etapas de um processo organizacional, um Fluxograma pode ser compreendido como uma “[...] forma gráfica, através de símbolos, de descrever e mapear as diversas etapas de um processo, ordenando-as em sequência lógica e de forma planejada” (RODRIGUES, 2006 apud SANTOS; GUIMARÃES; BRITO, 2013, p. 98).

#### **4 SOBRE HISTOGRAMA**

O Histograma é outra técnica muito presente na Gestão da Qualidade. Conhecido, também, por “[...] diagrama de frequências ou de distribuição de frequências [...]” (ROCHA, 2019, p. 161), o Histograma, assim como o Fluxograma, é uma técnica visual, uma vez que é um gráfico que nos permite visualizar diferentes dados relacionados a variadas situações dentro de uma empresa. Esses entendimentos encontram respaldo nas compreensões de Rocha (2019, p. 161), ao evidenciar que o Histograma “[...] é mais uma ferramenta que tem forte apelo visual: por meio dele é possível visualizar fenômenos que não seriam perceptíveis mediante a observação de dados em uma lista ou tabela” (ROCHA, 2019, p. 161).

Nesse sentido, com o Histograma é possível visualizar diferentes “[...] dados através de um gráfico de barras indicando o número de unidades em cada categoria [...]” (MACHADO, 2012, p. 49). Assim, “[...] Um histograma é um gráfico de representação de uma série de dados” (MACHADO, 2012, p. 49) relacionados a alguma situação que uma empresa vivencia em seu cotidiano como, por exemplo, quantidade de vendas, número de reclamações de clientes, dentre outras informações relativas a um determinado período. Um exemplo de Histograma pode ser visualizado na Figura 5, exposta a seguir.

Figura 5 – Exemplo de Histograma



Fonte: Oliveira (2019, n. p).

Disponível em - <https://blog.softensistemas.com.br/o-que-e-histograma/> Acesso em: 05 maio 2022

Nesse sentido, ao evidenciar dados de forma visual em um gráfico, um Histograma contribui para “[...] identificar e compreender problemas pela forma assumida pelas barras de frequência [...]” (ROCHA, 2019, p. 162), facilitando, assim, a elaboração de planos de ação corretivos.

## 5 SOBRE DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

Outra técnica muito comum e com bastante aplicabilidade na Gestão da Qualidade é o chamado Diagrama de Causa e Efeito. Essa técnica apresenta diferentes nomenclaturas, dentre as quais, pode-se mencionar “[...] diagrama de Ishikawa ou diagrama de causa e efeito ou ainda diagrama espinha de peixe [...]” (MACHADO, 2012, p. 47). Sua principal finalidade é contribuir para que uma equipe ou setor dentro de uma empresa consigam visualizar as diferentes causas que podem estar provocando um determinado problema, ou seja, busca-se conhecer as causas que estão provocando determinado efeito (problema) em uma organização. Esses entendimentos estão respaldados nas compreensões de Machado (2018, p. 47), ao evidenciar que o Diagrama de Causa e Efeito:

[...] tem como finalidade explorar e indicar todas as causas possíveis de uma condição ou um problema específico. O diagrama de causa e efeito foi

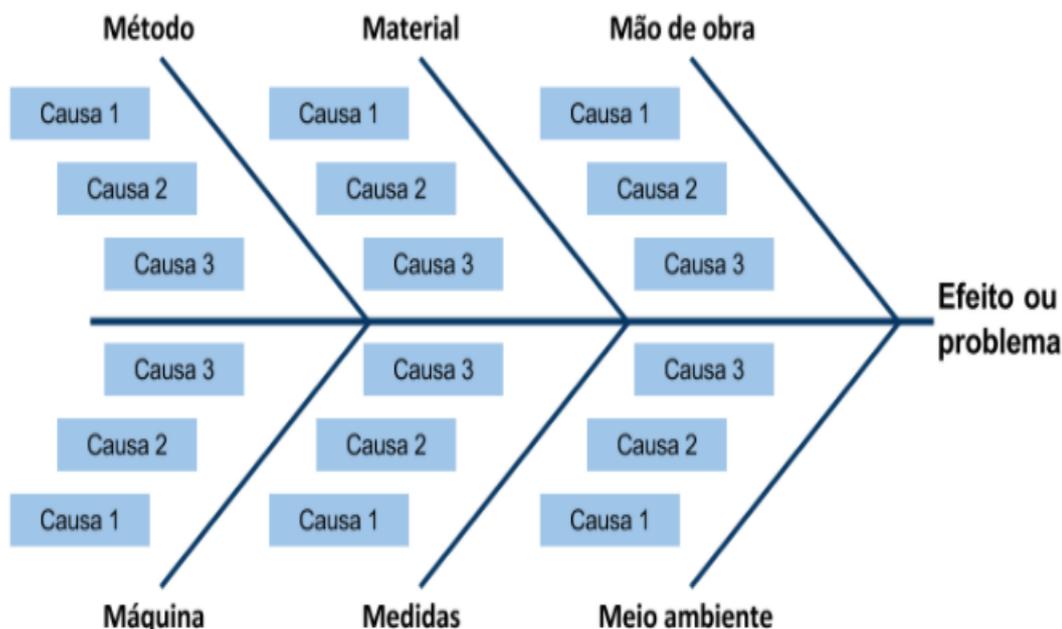
desenvolvido para representar a relação entre o efeito e todas as possibilidades de causa que podem contribuir para esse efeito.

Para a execução da técnica do Diagrama de Causa e Efeito, busca-se agrupar as causas de um determinado problema (efeito) em diferentes categorias, as quais representam grupos de situações problemáticas que uma empresa vivencia em seu cotidiano. Essas categorias são conhecidas como “6M” (MACHADOO, 2012, p. 47), uma vez que compreendem o agrupamento de problemas ou “[...] falhas em materiais, métodos, mão de obra, máquinas, meio ambiente, medidas” (MACHADOO, 2012, p. 47). Ao utilizar essas categorias, uma equipe ou setor pode, com maior facilidade, “[...] identificar as causas de um problema e servir como uma estrutura inicial para facilitar o raciocínio na sua análise” (MACHADO, 2012, p. 47). Esses entendimentos são aprofundados por Rocha (2019, p. 157), ao evidenciar que o Diagrama de Causa e Efeito com suas 06 (seis) categorias de causas de problemas evidencia que um:

[...] determinado problema pode ser causado pelo método produtivo (por exemplo, um método inadequado, que não garanta que os produtos fiquem de acordo com a especificação). A causa pode ser, também, uma matéria-prima não conforme (por exemplo, com composição química ou características físicas inapropriadas), ou pode ter como causa um erro na operação (uma falha da mão de obra). Pode, também, ter sua origem em uma falha da máquina ou do equipamento utilizado no processo (ex: folgas excessivas, vibração, componentes soltos, etc.). É possível, também, que o problema esteja relacionado ao processo ou a ferramentas de medição, como na falha de um sensor de leitura, ou mesmo no uso de instrumento inadequado. Ou ainda, o ambiente pode ser o causador do problema, por exemplo, por contaminação, temperatura ou umidade inadequada, etc.

No intuito de facilitar o agrupamento e a compreensão das possíveis causas do problema estudado nas 06 (seis) diferentes categorias de problemas, o Diagrama de Causa Efeito, assim como o Fluxograma e o Histograma, também apresenta uma organização visual. Na Figura 6, exposta a seguir, é possível visualizar um exemplo de um Diagrama de Causa e Efeito.

Figura 6 – Exemplo de Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: Roveda (2017, n. p).

Disponível em - <https://blog.contaazul.com/diagrama-de-ishikawa> Acesso em: 05 maio 2022

Como é possível visualizar na Figura 6, o Diagrama de Causa e Efeito busca conectar as possíveis causas e o problema que elas provocam, a partir do agrupamento dessas causas nas 06 (seis) categorias já mencionadas e que a Figura 6 também evidencia, ou seja, nas categorias de “[...] método, material (ou matéria-prima), mão-de-obra, máquina, medida (ou medição) e meio ambiente (ou simplesmente ‘meio’). [...]” (ROCHA, 2019, p. 156). Nesse sentido, é possível compreender que o Diagrama de Causa e Efeito “[...] é um diagrama que visa estabelecer a relação entre o efeito e todas as causas de um processo. Cada efeito possui várias categorias de causas, que, por sua vez, podem ser compostas por outras causas” (RODRIGUES, 2006, apud SANTOS; GUIMARÃES; BRITO, 2013, p. 96). Por fim, ressalta-se que para o levantamento das possíveis causas de um problema a técnica do Diagrama de Causa e Efeito “[...] tem sua lógica fundamental calcada no brainstorming, que traduzido, ao pé da letra, seria algo como ‘tempestade mental’ – é uma ferramenta utilizada para gerar ideias [...]” (ROCHA, 2019, p. 154).

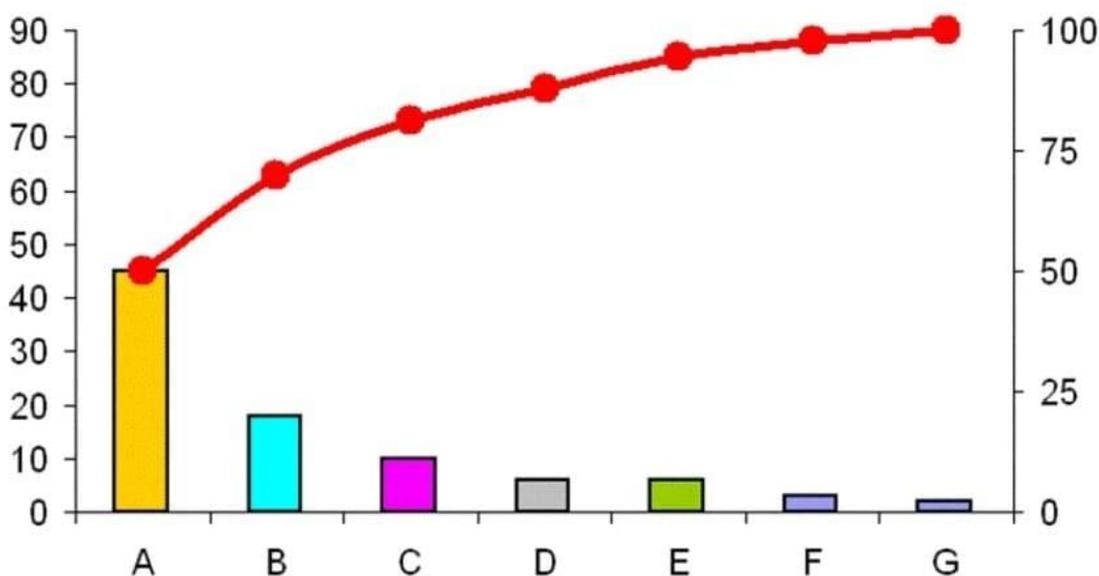
## 6 SOBRE DIAGRAMA DE PARETO

Mais uma técnica bastante utilizada na Gestão da Qualidade é o Diagrama de Pareto. Seu principal objetivo é facilitar a identificação das principais situações problemáticas vivenciadas por uma empresa e, a partir disso, priorizá-las para buscar sua solução. Desse modo, o Diagrama de Pareto contribui para que uma equipe ou um setor de uma empresa tenha uma espécie de norteador para iniciar a solucionar diferentes problemas organizacionais. Essas compreensões encontram respaldo nos entendimentos de Machado (2012, p. 49) ao evidenciar que:

O diagrama de Pareto tem como finalidade mostrar a importância de todas as condições, a fim de, escolher o ponto de partida para solução do problema, identificar a causa básica do problema e monitorar o sucesso. [...] Os diagramas de Pareto podem ser usados para identificar problemas mais importantes pelo uso de diferentes critérios de medição, como frequência ou custo.

Em termos de organização, assim como outras técnicas mencionadas anteriormente, o Diagrama de Pareto é um gráfico no estilo “[...] de barras verticais que permite determinar quais problemas a resolver e quais as prioridades” (SANTOS; GUIMARÃES; BRITO, 2013, p. 97). Um exemplo de Diagrama de Pareto pode ser visualizado Figura 7, exposta a seguir.

**Figura 7 – Exemplo de Diagrama de Pareto**



Fonte: Reis (2018, n. p).

Disponível em - <https://www.suno.com.br/artigos/diagrama-de-pareto/> Acesso em: 05 maio 2022

A técnica do Diagrama de Pareto ganha importância, uma vez que com sua elaboração é possível que uma equipe ou um setor consiga visualizar, em um gráfico, as principais causas que deverão ser atacadas para resolver um determinado problema dentro de uma empresa. Assim, “Após a construção do Diagrama de Pareto é comum considerar-se que as causas a atacar são aquelas que contribuem, em conjunto, para cerca de 80 % do problema” (SANTOS; GUIMARÃES; BRITO, 2013, p. 97) vivenciado em uma empresa, facilitando, assim, sua resolução.

## **7 E QUAIS AS TENDÊNCIAS DOS SISTEMAS DE QUALIDADE?**

Todas as técnicas e ferramentas evidenciadas e dialogadas nas subseções anteriores existem para contribuir com a melhoria da Gestão da Qualidade e, conseqüentemente, com a melhoria dos resultados organizacionais. Porém, conhecer e aplicar as ferramentas mencionadas não é suficiente para garantir o diferencial competitivo de uma empresa na atualidade, marcada por um mercado altamente competitivo, volátil e incerto. Além de conhecer e aplicar as técnicas e ferramentas mencionadas anteriormente, é preciso que a Gestão da Qualidade conheça e, caso possível, se aproxime das diferentes tendências presentes no mercado atual, a fim de garantir ainda mais diferenciação competitiva para as empresas contemporâneas.

Uma das tendências presentes na Gestão da Qualidade é busca pelos chamados 5S, os quais podem ser compreendidos como um conjunto de práticas que busquem promover uma maior organização dos espaços das empresas e, conseqüentemente, promovem uma melhoria do bem-estar dentro das organizações. Essas compreensões estão alicerçadas nos entendimentos de Lélis (2013, p. 101), ao evidenciar que “Os 5S são um conjunto de ferramentas que usamos para aumentar a qualidade nas empresas. Esse programa é formado por cinco passos que têm o objetivo de manter a ordem e a limpeza nos locais de trabalho”. Um resumo dos passos dos 5S podem ser visualizados na Figura 8, exposta a seguir.

Figura 8 – Resumo descritivo dos 5S



Fonte: Turcato (2020, n. p).

Disponível em - <https://crmpiperun.com/blog/metodologia-5s/> Acesso em: 05 maio 2022

Uma outra tendência que a Gestão da Qualidade apresenta na atualidade é o Seis Sigma, o qual pode ser compreendido como um método que busca melhorar ao máximo os métodos produtivos de uma empresa, fazendo com que se reduza, também ao máximo, a quantidade de itens fabricados com defeito. Essas compreensões encontram respaldo nos entendimentos de Lélis (2014, p. 113), ao evidenciar que o Seis Sigma:

É um método que tem o objetivo de melhorar os produtos e os processos até reduzir os defeitos a 3,4 peças por milhão. Em outras palavras, se inspecionássemos 1 milhão de peças, uma a uma, só encontraríamos 3,4 peças defeituosas [...].

A preocupação com a redução dos defeitos na produção das empresas ganha relevância, uma vez que esses erros podem impactar na lucratividade das organizações. Isso se dá, uma vez que ao entregar mercadorias com defeito ao mercado, além de ter sua imagem prejudicada com os clientes, uma empresa se vê obrigada a arcar com os custos de substituição, reparo ou descarte, impactando diretamente em sua lucratividade. Essas compreensões estão respaldadas nos entendimentos de Lélis (2014, p. 114), ao evidenciar que:

Quanto mais baixo o sigma, mais alta a quantidade de defeitos em um processo e, conseqüentemente, menor a lucratividade da empresa. Talvez você esteja se perguntando: 'Por que a quantidade de defeitos tem a ver com lucro?'. Pense comigo. Toda vez que uma mercadoria defeituosa é encontrada, a empresa tem que arcar com os custos necessários para consertá-la ou substituí-la, certo? Ora, se essas despesas forem evitadas, os lucros da empresa vão aumentar. Como já dizia o velho ditado, prevenir é melhor do que remediar – só que agora você sabe que também é mais lucrativo.

Por fim, uma outra tendência que a Gestão da Qualidade busca se aproximar é a sustentabilidade. Cada vez mais, a Gestão da Qualidade busca garantir que as organizações contemporâneas atendam diferentes requisitos e demandas (sociais, ambientais, dentre outras) apresentadas e exigidas pela sociedade na atualidade. Assim, a Gestão da Qualidade passa a atuar como um instrumento que busca garantir que uma determinada empresa está atestada como uma organização capaz de atender diferentes demandas da sociedade. Essas compreensões são aprofundadas por Rodrigues e Costa (2013, p. 148), ao evidenciarem que a Gestão da Qualidade passa a atuar:

[...] não somente como a variável estratégica da empresa na busca pela sustentabilidade, no assumir da responsabilidade social, na promoção do desenvolvimento (econômico, sustentado e sustentável), mas também como instrumento de legitimação da organização face ao meio e à comunidade em que se encontra inserida, não somente como base produtora/distribuidora, mas também como unidade geradora de emprego e ainda como entidade capacitadora/qualificadora de mão de obra. Por tudo isto, a Qualidade pode ser tida ainda como elemento de dinamização da empresa junto aos stakeholders e de aglutinação dos mesmos no que diz respeito à consecução dos objetivos empresariais e organizacionais.

Nesse sentido, a Gestão da Qualidade das empresas passa a ser cada vez mais pressionada para cumprir não somente requisitos de produção, mas também requisitos que buscam atender demandas de nossas sociedades!

## **8 ESTUDO DE CASO**

### **Estudo de caso 01**

#### **PDCA – A IMPORTÂNCIA DA MELHORIA CONTÍNUA PARA SUA EMPRESA**

DUPLO FOCO - 23 DE NOVEMBRO DE 2012

Você já ouviu falar em melhoria contínua? Trata-se da criação de uma rotina de otimizações dos processos da empresa. Sua

importância reside no fato de identificar e corrigir percalços pelo caminho, otimizando os resultados alcançados.

Cumpridas todas as etapas do ciclo PDCA muitos podem pensar que o serviço está concluído. Entretanto, isso é um erro. Como o próprio nome diz, trata-se de um ciclo, portanto, nunca se encerra. Após feita a ação, um novo planejamento será feito para corrigir o que não funcionou, e assim sucessivamente. Corrige-se hoje uma coisa, mas amanhã o problema pode ser outro.

Desse modo, o ciclo PDCA é aplicado constantemente, devendo rodar de forma contínua. Para que isso ocorra de maneira eficaz, todas as fases devem acontecer sob pena de todo o processo sofrer prejuízos caso alguma seja negligenciada.

Uma vez implementado o ciclo PDCA, um verdadeiro processo de melhoria contínua se instala na empresa. Não há, assim, um objetivo final e definido. Sempre haverá problemas e suas respectivas soluções a serem criadas e implementadas.

### **Melhoria contínua: um ciclo sem fim**

Com o fim das ações corretivas de um ciclo, um novo planejamento é feito e o ciclo se reinicia. Todos os processos da empresa são aprimorados e o sucesso passa a ser alcançado continuamente. Cada item é fundamental e influencia diretamente em seus resultados, que devem ser corrigidos e aprimorados, sempre.

É necessário o engajamento de toda a equipe para a estruturação efetiva de um ciclo de melhoria contínua. O processo até pode ser estruturado pelos gestores da empresa, mas a participação de todos os envolvidos é o que fará diferença no êxito da empreitada.

Trata-se de um objetivo coletivo que deveria ser conjugado ao objetivo de toda empresa na busca do sucesso: um aprimoramento contínuo naquilo que se propôs a fazer.

Fonte: Duplo foco. Disponível em: <https://duplofoco.com.br/melhoria-continua-para-empresas/> Acesso em: 05 maio 2022

## **Tópicos para estudo**

- 1. O que é o Ciclo PDCA?**
- 2. O que é melhoria contínua?**
- 3. Como o Ciclo PDCA e outras ferramentas da Gestão da Qualidade podem contribuir com a melhoria contínua das empresas?**

## **Estudo de Caso 02**

### **Qualidade Total: o objetivo de todo empreendedor**

Publicado em: 16 de julho, 2015 | Atualizado em: 12 de novembro, 2015

Com uma gestão voltada à Qualidade Total o empreendedor ganha em redução de custos e melhores entregas para o cliente. [...]

Se tem uma coisa que todo empreendedor persegue é a excelência em processos, a melhoria no atendimento ao cliente, a redução de custos e, de forma geral, fazer sua entrega ao consumidor final cada vez melhor. Em outras palavras, todo empreendedor quer alcançar a qualidade total.

Como a própria expressão sugere, significa de fato, elevar ao máximo o valor agregado de cada etapa da operação para, enfim, alcançar os melhores resultados em termos de satisfação do cliente, preços e processos produtivos.

Essa busca por melhorias constantes é, também, uma estratégia de administração, conhecida como TQM (Total Quality Management, ou gestão da qualidade total) cujo objetivo é criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais da empresa. Isso mesmo, da alta gerência ao funcionário de chão da fábrica, passando, inclusive, pelos fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios.

Pode ser definida, de forma bem resumida, como “o atendimento pleno das necessidades de um cliente”. Este atendimento pleno às exigências dos clientes depende da implantação de processos de melhoria contínua.

Os 10 mandamentos são:

- Total satisfação dos clientes
- Desenvolvimento da equipe
- Constância de propósitos
- Gestão participativa
- Aperfeiçoamento contínuo
- Garantia da qualidade
- Delegação
- Não aceitação de erros
- Gestão de processos
- Disseminação de informações

### **Entendendo um pouco o contexto**

O conceito teve sua origem nos anos 60, como um sistema eficaz para integrar o desenvolvimento e manutenção da qualidade e os esforços de melhoria entre os diferentes setores de uma empresa. Tudo isso com o objetivo de criar produtos ou serviços com o máximo de economia e a plena satisfação dos consumidores.

### **Mas foi a Toyota...**

Que, pela primeira vez, aplicou com sucesso o conceito. Aliás, eles foram pioneiros em muitas coisas, entre elas na aplicação do método Kanban, forma visual tão simples quanto eficiente, para gerenciar a evolução das etapas da linha de produção.

### **Não se engane, estamos falando de algo altamente atual**

Apesar de ter surgido nos anos 60, o conceito é muito atual e presente em diversas organizações. O motivo é simples: quem não busca melhorias contínuas em seus processos?

Muitas são as vantagens de perseguir esse objetivo dentro de uma organização. Só para citar algumas:

- Aumento de satisfação e confiança de clientes;
- Aumento da produtividade;
- Redução de custos internos;
- Melhoria da imagem e dos processos de modo contínuo;

### **Qualidade Total: uma missão para todos da empresa**

Quando falamos em Qualidade Total, um preceito básico é que a empresa realmente englobe e engaje todos os funcionários da empresa para atingir esse objetivo. Para que isso aconteça, a metodologia está baseada no conceito de empoderamento das pessoas, que dá à todos a autoridade para tomar decisões que normalmente eram dadas aos gerentes. Assim, eles desenvolvem autonomia e podem resolver questões diretamente, poupando tempo e agilizando a resolução de problemas. Essa autonomia também ajuda na motivação e alinhamento da equipe com a missão da empresa, o que gera um comprometimento maior com a meta comum e garante com que cada etapa da produção seja executada com precisão.

Mas para que essa autonomia funcione, a empresa precisa investir em desenvolver uma cultura organizacional que motive e reúna todos os funcionários em torno do objetivo comum. É a cultura organizacional que vai desenvolver diretrizes para uma empresa de sucesso, a começar pela forma como os funcionários vão enxergar o negócio e agir dentro dele. Quem investe em uma gestão de pessoas e uma cultura corporativa de qualidade acaba gerando maior satisfação entre os clientes e obtendo maior lucro em suas atividades.

Quando cada um sabe da importância de sua atuação para todo o processo, é muito provável que objetivos relacionados à melhorias contínuas sejam alcançados. A conscientização, a busca da qualidade e o reconhecimento da sua importância é fundamental.

Como é uma filosofia de gestão baseada na satisfação dos clientes internos e externos envolvidos na empresa, ou seja, é um meio para atingir os objetivos e resultados desejados, ela faz uso de várias técnicas e ferramentas de gestão para fazê-la funcionar, como o ciclo PDCA, Seis Sigma, 5S e PCP. Revisaremos algum deles abaixo:

### **Sigma: uma ferramenta que te leva à excelência**

Criar processos internos realmente mais eficientes, econômicos, e que garantam a qualidade do serviço prestado por uma empresa é fundamental para que ela permaneça competitiva no mercado. O Seis Sigma (ou Six Sigma, em inglês) é uma ferramenta internacionalmente reconhecida e amplamente utilizada para identificar e implementar melhorias nos processos internos de uma empresa, garantir custos de operação menores e, conseqüentemente, aumentar os lucros.

O Sigma é uma letra do alfabeto grego, e também uma medida de variação utilizada em estatística. No universo empresarial, a Sigma se refere à frequência com que determinada operação ou transação utiliza mais do que os recursos mínimos necessários para satisfazer o cliente, ou seja, ela determina uma taxa de desperdício/desvio por operação. Assim, você pode usar o Seis Sigma para calcular matematicamente o nível de desempenho dos processos da sua empresa e obter um diagnóstico do seu nível de qualidade.

Os sigmas representam algo como uma escala de qualidade, onde 1-sigma é o nível mais baixo, com alta quantidade de defeitos e grande potencial de perda de suas vendas devido à não-qualidade. Uma empresa que está no nível 6-sigma, que é o mais alto nível de excelência dentro da metodologia, tem apenas 3 defeitos em um milhão.

### **PCP: um passo importante para a Qualidade Total**

Não é segredo para ninguém que a logística é uma parte fundamental da operação de uma empresa, que pode ser um grande diferencial competitivo – atribuindo agilidade, economia e mais qualidade aos processos – ou o extremo oposto. Então, vamos falar sobre PCP, mais um conceito importante que você precisa conhecer para melhorar ainda mais sua operação, e sobre como essa atividade pode ser muito mais estratégica do que você imagina.

PCP é a sigla para Planejamento e Controle de Produção (em inglês Production Planning and Control), ou seja, o sistema de gerenciamento de recursos operacionais de uma empresa, que engloba todas as atividades que envolvem o processo de produção e a consolidação de todas essas informações relativas ao mesmo.

Mas, mais do que estabelecer o formato adequado dos processos de produção, o PCP também tem uma função muito estratégica dentro da empresa. Fazer PCP não se trata de uma tarefa exclusivamente operacional, muito pelo contrário, o gestor dessa atividade deve estar constantemente em contato com outros setores da administração da empresa, pois, juntos, poderão traçar estratégias precisas e direcionar investimentos.

### **E como saber se minha empresa está aplicando a metodologia da Qualidade Total corretamente?**

Para garantir padrões internacionais de Qualidade, algumas organizações internacionais como a ISO, Organização Internacional para Normalização (International Organization for Standardization) localizada em Genebra, desenvolveram regras e padrões para reger situações contratuais e comprovar que a empresa é administrada com qualidade, como a série ISO 9.000, ISO 14.000, OHSAS 18.001 e ABNT 16001. [...].

Por fim, é importante frisar que, além de engajar sua equipe em torno desse objetivo comum, e concretizar todos da importância de cada um para o sucesso da gestão de Qualidade Total, é fundamental saber que essa gestão é para sempre. Lembra do papo de melhorias contínuas? Então. Não tem fim e você deve sempre perseguir-la, mesmo que acredite já ter alcançado a excelência.

Fonte: Endeavor. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/qualidade-total/> Acesso em: 05 maio 2022

### **Tópicos para estudo**

- 1. O que é a Qualidade Total?**
- 2. Por que buscar alcançar a Qualidade Total é importante para as empresas?**
- 3. Como as ferramentas da Gestão da Qualidade podem contribuir para que as empresas alcancem a Qualidade Total?**

### **Estudo de caso 03**

#### **Residências podem ter “selo de qualidade” se adotarem conceito sustentável**

Programa do Green Building Council Brasil estimula mudanças pontuais dentro de casa com foco no uso consciente de recursos

*Marina Aragão*

26 JAN2021 - 09h10 - atualizado às 21h23

Obrigadas a ficar mais tempo em casa por causa da pandemia de covid-19, as pessoas passaram a ter uma nova perspectiva sobre o "viver e morar com qualidade de vida". E isso deve dar um impulso a mudanças, mesmo que pontuais, que podem deixar as residências mais sustentáveis. A partir dessa premissa, o Green Building Council Brasil (GBC) criou a certificação de interior residencial, programa que dá um "selo de qualidade" para moradias que têm estrutura, móveis e equipamentos sustentáveis. A entidade representa o World GBC no País, ONG composta por cerca de 70 núcleos em todo o mundo.

À frente da organização especializada em construção civil sustentável, que atua em todas as fases de elaboração de uma edificação, o presidente do Conselho, Raul Penteado, acredita que pequenas ações em casa ou no local de trabalho, como trocar uma torneira que pinga, desperdiçando água, ou uma lâmpada que consome muita energia, podem reduzir o impacto ambiental. "Incentivamos as pessoas a terem consciência de que esses projetos são benéficos para elas e para todos. A sua felicidade e a sua qualidade de vida estão diretamente ligadas a quem está ao seu lado", disse.

A atuação do GBC começou focada no mundo corporativo, com certificação para construções que priorizam a economia de materiais e o menor consumo de energia. Em seguida, a organização ampliou a certificação para condomínios. Desde 2019, os conceitos sustentáveis do GBC também chegaram ao poder público. A entidade tem uma certificação de Zero Energy, no qual prédios do

Estado passam por uma reformulação para se tornarem autossuficientes em energia.

O projeto mais recente nas certificações é o para interior residencial - uma inovação brasileira. Com menos de um ano na presidência do Conselho do GBC - antes esteve à frente da Deca (fabricante de louças e metais sanitários) -, Penteadó explicou que a pandemia levantou a discussão sobre moradias ao trazer o lockdown e o home office à tona. "Começamos a discutir uma forma de agregar qualidade de vida e sustentabilidade em cima dos conceitos de saúde, conforto e bem-estar. Vimos que precisávamos fazer alguma coisa que fosse simples e não dispendiosa", explicou. De acordo com ele, o lançamento do programa deve ser feito ao longo do mês de fevereiro.

### **Como funcionará a certificação residencial**

A certificação LIFE vai analisar seis categorias, envolvendo saúde e bem-estar, conforto, qualidade interna do ar, responsabilidade social e consumo consciente, uso eficiente de recursos naturais e materiais utilizados, tudo de uma forma "relativamente simples". "Não é preciso quebrar o apartamento inteiro, trocar a tubulação... O exemplo que eu dou é: você vai trocar seu aparelho de ar condicionado, sua geladeira, por um aparelho novo que gaste menos eletricidade, ou trocar a torneira ou o chuveiro por um que consome menos água", explicou o presidente.

Segundo ele, são aplicações de ideias como essas que a entidade quer incentivar, respeitando o mínimo de requisitos. "O projeto de certificação de um apartamento de 150 m<sup>2</sup> vai custar cerca de R\$ 1 mil. É um valor simbólico, destinado ao GBC, para incentivar e cobrir o custo da certificação, para manter a estrutura do GBC e acompanhar o trabalho", disse Penteadó. Quanto será gasto na troca de móveis e aparelhos dependerá do proprietário.

Apesar de ter um roteiro prévio de requisitos que precisam ser atendidos, a organização não define metas, como uma porcentagem para redução do consumo de energia ou água, por exemplo. É feita uma certificação, explicou Penteadó, e estima-se com isso que o proprietário vai ter um menor consumo X se não tivesse feito nada disso.

### **Parceria com arquitetos**

A certificação da residência ficará a cargo do arquiteto responsável pela construção ou escolhido pelo dono do imóvel. O profissional vai apontar se os requisitos exigidos pelo GBC foram realizados, preencher um relatório e juntar fotos. Após a entrega das informações pelo arquiteto, o GBC vai emitir um certificado, "quase como se fosse um diploma para o proprietário".

Questionado sobre como convencer profissionais - uma vez que eles não serão remunerados pela organização - e proprietários de que é uma boa ideia transformar uma residência baseada nos conceitos sustentáveis, o diretor-geral do GBC afirmou que a sociedade está cada vez mais tomando consciência de que é preciso mudar a forma de viver. "Há um ano e meio se falava em ter apartamentos de 18 m<sup>2</sup>, 15 m<sup>2</sup>, e a pessoa ia lá para tomar banho e dormir. A pandemia mostrou que é preciso repensar isso. Morar bem não significa morar

numa mansão de X mil metros. Mesmo num apartamento de 40 m<sup>2</sup>, se você deixar ele bonitinho, mais aconchegante e sustentável, está tudo certo", ressaltou.

Além disso, Penteado destacou que o princípio do programa é que o arquiteto entenda que isso vai gerar valor para o cliente dele, seja na forma de morar melhor, gastando menos com luz e água, ou na qualidade de vida. "E ele, como profissional, ganha o respeito do cliente, por estar fazendo algo bom para a sociedade como um todo", explicou.



Edificações que buscam autossuficiência precisam igualar a quantidade de energia que consomem com a que produzem, por meio de fontes renováveis, como os painéis fotovoltaicos.

*Foto: Divulgação/Green Building Council Brasil / Estadão*

### **Energia renovável em prédios públicos**

A organização também trabalha com o poder público no projeto Zero Energy, focado na reformulação de prédios para que se tornem autossuficientes em energia. Um total de 566 edificações públicas espalhadas pelos 22 municípios do Vale do Ribeira, no sul do Estado de São Paulo, deve passar a ser autossuficiente, o que vai garantir uma economia de R\$ 4,3 milhões por ano ao Governo. A parceria entre a Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente do Estado (Sima) e o GBC faz parte do plano do órgão de tornar a região um novo polo de desenvolvimento no Estado, dentro do programa Vale do Futuro.

As edificações que buscam essa autossuficiência precisam igualar a quantidade de energia que consomem com a que produzem, por meio de fontes renováveis, durante 12 meses corridos. Em geral, essas fontes são painéis fotovoltaicos nas coberturas das edificações, produzindo energia solar.

Em setembro de 2019, o GBC Brasil já havia assinado no Paraná, com a Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Obras Públicas, o Paranacidade, e a Agência Fomento Paraná, um memorando criando um programa de eficiência energética em sete municípios. No total, 245 edificações públicas foram modernizadas, sendo que 208 atingiram a autossuficiência e a certificação Energia Zero. De

acordo com Raul Penteado, já existem outros gestores interessados no programa, mas não deu mais detalhes sobre o assunto.

Também no Paraná, na certificação de Condomínio, há três torres do Minha Casa Minha Vida em São José dos Pinhais (Região Metropolitana de Curitiba) que estão aplicando os conceitos de green building (construção verde) e mais duas torres devem seguir o mesmo modelo. "(O conceito de sustentabilidade) Não deve ser algo restrito ao alto padrão, muito pelo contrário. A conta de água, de luz, em uma residência popular é muito mais importante no orçamento do que em uma casa mais sofisticada, onde a pessoa tem recursos para pagar uma conta mais alta", disse.

Sobre o futuro pós-pandemia, o diretor-geral do GBC destacou que, inevitavelmente, o ramo da construção civil depende do desenrolar da economia. "Mas estou bastante otimista com 2021, acho que aprendemos muita coisa boa. Acredito que os conceitos de green building estão muito engajados com esse novo momento", disse.

Fonte: Terra. Disponível em:

<https://www.terra.com.br/noticias/coronavirus/residencias-podem-ter-selo-de-qualidade-se-adotarem-conceito-sustentavel,9f3c848639c35c64e0cdd1bf2d9f3d74sig0uejn.html>

Acesso em: 05 maio 2022

### Tópicos para estudo

1. O que é a sustentabilidade?
2. Como tendências contemporâneas, como a sustentabilidade, podem se relacionar com a Gestão da Qualidade?
3. Quais os possíveis benefícios para um imóvel que consiga alcançar essa certificação de construção sustentável?

### GLOSSÁRIO

**5W2H:** Ferramenta de gestão que é utilizada como um plano de ação para resolver problemas ou outras demandas organizacionais (IMBS, 2018; MACHADO, 2012). O nome 5W2H é uma junção das letras iniciais dos nomes em inglês dos 07 (sete) componentes que formam essa técnica de gestão (IMBS, 2018; MACHADO, 2012; PERIARD, 2009). A utilização da técnica do 5W2H reside, justamente, em responder as 07 (sete) perguntas que formam sua estrutura (IMBS, 2018; MACHADO, 2012; PERIARD, 2009). Ressalta-se que essas 07 (sete) perguntas são respondidas a partir do diagnóstico ou levantamento prévio de um problema.

**Ciclo PDCA:** Técnica da Gestão da Qualidade que possibilita que uma equipe ou um determinado setor de uma empresa possa planejar, executar e controlar de maneira assertiva uma ação ou um plano de ação voltado para a solução de uma determinada demanda organizacional. Além disso, o Ciclo PDCA contribui para a melhoria contínua das empresas, uma vez que pode e deve ser utilizado de forma contínua para resolução de demandas organizacionais. Formado por diferentes componentes ou fases. No total, 04 (quatro) componentes ou fases formam o Ciclo PDCA.

**Fluxograma:** Técnica que busca organizar e evidenciar a melhor sequência de etapas ou ações relacionadas que irão contribuir para a elaboração de um serviço, produto ou outro entregável de uma empresa. Esses entendimentos encontram respaldo nas compreensões de Machado (2012, p. 46), ao evidenciar que “O fluxograma tem como finalidade identificar o caminho real e ideal para um produto ou serviço com o objetivo de reconhecer os desvios”.

**Histograma:** Conhecido, também, por “[...] diagrama de frequências ou de distribuição de frequências [...]” (ROCHA, 2019, p. 161), o Histograma, assim como o Fluxograma, é uma técnica visual, uma vez que é um gráfico que nos permite visualizar diferentes dados relacionados a variadas situações dentro de uma empresa. Esses entendimentos encontram respaldo nas compreensões de Rocha (2019, p. 161), ao evidenciar que o Histograma “[...] é mais uma ferramenta que tem forte apelo visual: por meio dele é possível visualizar fenômenos que não seriam perceptíveis mediante a observação de dados em uma lista ou tabela” (ROCHA, 2019, p. 161).

**Diagrama de Causa e Efeito:** Técnica que apresenta diferentes nomenclaturas, dentre as quais, pode-se mencionar “[...] diagrama de Ishikawa ou diagrama de causa e efeito ou ainda diagrama espinha de peixe [...]” (MACHADO, 2012, p. 47). Sua principal finalidade é contribuir para que uma equipe ou setor dentro de uma empresa consigam visualizar as diferentes causas que podem estar provocando um determinado problema, ou seja, busca-se conhecer as causas que estão provocando determinado efeito (problema) em uma organização. Para a execução da técnica do Diagrama de Causa e Efeito, busca-se agrupar as causas de um determinado problema (efeito) em diferentes categorias, as quais representam grupos de situações problemáticas que uma empresa vivencia em seu cotidiano. Essas categorias são conhecidas como “6M” (MACHADO, 2012, p. 47), uma vez que compreendem o agrupamento de problemas ou “[...] falhas em materiais, métodos, mão de obra, máquinas, meio ambiente, medidas” (MACHADO, 2012, p. 47). Ao utilizar essas categorias, uma equipe ou setor pode, com maior facilidade, “[...] identificar as causas de um problema e servir como uma estrutura inicial para facilitar o raciocínio na sua análise” (MACHADO, 2012, p. 47).

**Diagrama de Pareto:** Técnica que busca facilitar a identificação das principais situações problemáticas vivenciadas por uma empresa e, a partir disso, priorizá-las para buscar sua solução. Desse modo, o Diagrama de Pareto contribui para que uma equipe ou um setor de uma empresa tenha uma espécie de norteador para iniciar a solucionar diferentes problemas organizacionais. Essas compreensões encontram respaldo nos entendimentos de Machado (2012, p. 49) ao evidenciar que “O diagrama de Pareto tem como finalidade mostrar a importância de todas as condições, a fim de, escolher o ponto de partida para solução do problema, identificar a causa básica do problema e monitorar o sucesso. [...] Os diagramas de Pareto podem ser usados para identificar problemas mais importantes pelo uso de diferentes critérios de medição, como frequência ou custo”.

**Seis Sigma:** Método que busca melhorar ao máximo os métodos produtivos de uma empresa, fazendo com que se reduza, também ao máximo, a quantidade de itens fabricados com defeito. Essas compreensões encontram respaldo nos entendimentos de Lélis (2014, p. 113), ao evidenciar que o Seis Sigma “É um método que tem o objetivo de melhorar os produtos e os processos até reduzir os defeitos a 3,4 peças por milhão. Em outras palavras, se inspecionássemos 1 milhão de peças, uma a uma, só encontraríamos 3,4 peças defeituosas [...]”.

#### INDICAÇÃO DE LEITURA

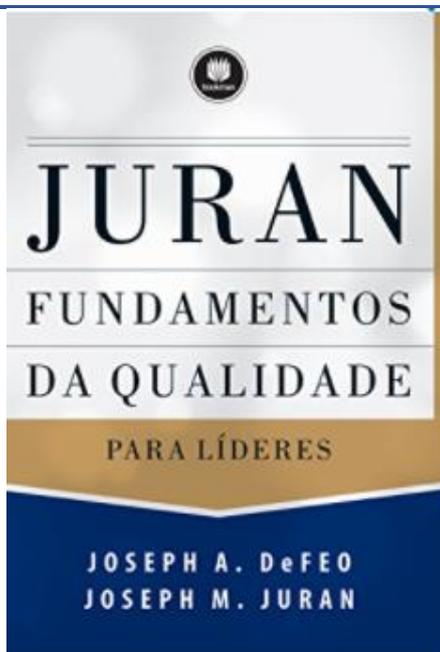
Livro: “Fundamentos da Qualidade para Líderes”

Autor: Joseph M. Juran, Joseph A. DeFeo (Autor)

Editora: Bookman

Ano: 2015

Ed: 1ª



“A demanda dos clientes é por produtos e serviços da melhor qualidade a um custo mais baixo. O cliente sempre precisa de mais por menos. A qualidade compensa e a qualidade funciona! Os líderes precisam entender e acolher a qualidade — o que não é difícil, mas exige um jeito diferente de pensar. Escrito por Joseph A. DeFeo com base no conhecimento acumulado pelo maior nome da área, Joseph M. Juran, Fundamentos da qualidade para líderes mostra, de forma sucinta, como entregar qualidade superior com bom retorno financeiro para sua organização”.

Fonte: Disponível em:

[https://www.amazon.com.br/Fundamentos-Qualidade-L%C3%ADderes-Joseph-Juran-ebook/dp/B01E0G9F2S/ref=asc\\_df\\_B01E0G9F2S/?tag=googleshopp00-20&linkCode=df0&hvadid=379739386513&hvpos=&hvnetw=q&hvrnd=8122178459403800076&hvpo ne=&hvptwo=&hvqmt=&hvdev=c&hvdvcml=&hvlcint=&hvlocphy=1001538&hvtargid=pla-813325800948&psc=1](https://www.amazon.com.br/Fundamentos-Qualidade-L%C3%ADderes-Joseph-Juran-ebook/dp/B01E0G9F2S/ref=asc_df_B01E0G9F2S/?tag=googleshopp00-20&linkCode=df0&hvadid=379739386513&hvpos=&hvnetw=q&hvrnd=8122178459403800076&hvpo ne=&hvptwo=&hvqmt=&hvdev=c&hvdvcml=&hvlcint=&hvlocphy=1001538&hvtargid=pla-813325800948&psc=1)

Acesso em: 30 maio 2022.

#### REFERÊNCIAS

ARAGÃO, M. **Residências podem ter ‘selo de qualidade’ se adotarem conceito sustentável.** 2021. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/coronavirus/residencias-podem-ter-selo-de-qualidade-se-adotarem-conceito-sustentavel,9f3c848639c35c64e0cdd1bf2d9f3d74sig0uejn.html>>. Acesso em: 16 abr. 2021.

DUPLO FOCO. **Qualidade Total:** o objetivo de todo empreendedor. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/qualidade-total/>>. Acesso em: 16 abr. 2021.

ENDEAVOR. **PDCA – A IMPORTÂNCIA DA MELHORIA CONTÍNUA PARA SUA**

- EMPRESA.** 2012. Disponível em: <<https://duplofoco.com.br/melhoria-continua-para-empresas/>>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- FREITAS, A. **SÍMBOLOS PADRÕES PARA FLUXOGRAMAS.** 2021. Disponível em: <<https://www.adrianofreitas.com/index.php/34-cat-todas/cat-para-consulta/cat-para-consulta-algoritmos/50-art-simbolos-fluxograma>>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- IMBS – INTEGRATED MANAGEMENT BUSINESS SOLUTIONS. **Metodologia dos 5W2H.** 2018. Disponível em: <<http://imbs.pt/wp-content/uploads/2018/02/Metodologia-5W2H.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- LÉLIS, E. C. **Gestão da Qualidade.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. 160 p. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2503317/mod\\_resource/content/0/Gestao%20da%20qualidade\\_23Nov2011.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2503317/mod_resource/content/0/Gestao%20da%20qualidade_23Nov2011.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2020.
- MACHADO, S. S. **Gestão da Qualidade.** Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. 92 p. Disponível em: <[http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo\\_prd\\_industr/tec\\_acucar\\_alcool/161012\\_gest\\_qual.pdf](http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_gest_qual.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- MAIS CONSULTORIA JR. **Fluxograma de processos:** o que é e quais são as suas partes. 2019. Disponível em: <<https://maisconsultoria.com.br/2019/08/09/fluxograma-de-processos/>>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- OLIVEIRA, D. **Saiba aqui o que é Histograma e como utilizar no seu negócio.** 2019. Disponível em: <<https://blog.softensistemas.com.br/o-que-e-histograma/>>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- PERIARD, G. **O que é o 5W2H e como ele é utilizado?** 2009. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- REIS, T. **O que é o Diagrama de Pareto e como utilizá-lo para melhorar processos.** 2018. Disponível em: <<https://www.sunoo.com.br/artigos/diagrama-de-pareto/>>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- ROCHA, H. M. **Controle Estatístico de Qualidade.** Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2019. 406 p. Disponível em: <<https://canal.cecierj.edu.br/012020/63a9404ee3148a7b0f32cd5a04340ffc.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- RODRIGUES, M. G.; COSTA, F. J. P. da. QUALIDADE, SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. **Revista Brasileira de Administração Científica – RBADM,** Aquidabã, v.4, n.1, Jan-Jun, p. 144-154, 2013. Disponível em: <<http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2013.001.0009/264>>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- ROVEDA, V. **Como o Diagrama de Ishikawa contribui com a gestão da empresa.** 2017. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/diagrama-de-ishikawa>>. Acesso em: 16 abr. 2021.

SANTOS, A. A. M. dos.; GUIMARÃES, E. A.; BRITO, G. P. de. GESTÃO DA QUALIDADE: CONCEITO, PRINCÍPIO, MÉTODO E FERRAMENTAS. **Revista Virtual Científica INTERMEIO**, Fortaleza, ano 1, n. 2, p. 91-101, 2013. Disponível em:  
<[https://www.academia.edu/11756344/GEST%C3%83O\\_DA\\_QUALIDADE\\_CONCEITO\\_PRINC%C3%8DPIO\\_M%C3%89TODO\\_E\\_FERRAMENTAS](https://www.academia.edu/11756344/GEST%C3%83O_DA_QUALIDADE_CONCEITO_PRINC%C3%8DPIO_M%C3%89TODO_E_FERRAMENTAS)>. Acesso em: 16 abr. 2021.

TURCATO, A. **Metodologia 5S**: o que é e como aplicar nas empresas? 2020. Disponível em: <<https://crmpiperun.com/blog/metodologia-5s/>>. Acesso em: 16 abr. 2021.

