



Universidade Federal do Paraná
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração Geral e Aplicada
CEPPAD - Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração



GESTÃO DA QUALIDADE NAS PEQUENAS EMPRESAS

JULIANA DE OLIVEIRA CAROLINO

CURITIBA - 2013

JULIANA DE OLIVEIRA CAROLINO

GESTÃO DA QUALIDADE NAS PEQUENAS EMPRESAS

Artigo apresentado como requisito para conclusão da pós graduação em Gestão da Qualidade.

UFPR – CEPPAD

Orientador: Professor e Mestre Roberto Cervi.

GESTÃO DA QUALIDADE NAS PEQUENAS EMPRESAS

Juliana de Oliveira Carolino ¹
Roberto Cervi ²

RESUMO

Este artigo propõe a realização de um estudo sobre a implantação da gestão da qualidade em pequenas empresas como fator determinante de sua sobrevivência e competitividade.

Considerando a situação do mercado atual, diversos aspectos de uma empresa giram em torno de negociação com fornecedores, inadimplência, créditos, concorrência, competitividade, e por fim a própria sobrevivência.

Com base nisto, pretende-se sugerir e implementar ações que possam melhorar a efetividade de implantação dos programas da qualidade em pequenas empresas.

Palavras-chave: Gestão da qualidade, Competitividade, Pequenas Empresas.

1. INTRODUÇÃO

Uma empresa, para ter qualidade no seu produto ou serviço, precisa considerar a qualidade na identificação das necessidades, e a transformação dessas necessidades em produto. É necessário conhecer bem o cliente, treinar os funcionários, envolvendo-os nas atividades de criação e melhoria contínua, até que todas as premissas básicas da gestão pela qualidade sejam consideradas e atendidas naturalmente por toda a organização. Pode-se dizer, então, que há uma sequência na identificação dos conceitos da qualidade, que influenciam diretamente na satisfação dos clientes e nos resultados da empresa.

Segundo Juran (1997), o que torna o processo de implantação da qualidade mais difícil é que grande parte da sociedade adora modismos, os quais, em geral, são apenas novos rótulos para conceitos antigos e bem conhecidos. Por isso, é que se usa tanto a gestão da qualidade, sem entretanto, entendê-la adequadamente.

Tal como a qualidade, o assunto Pequenas Empresas vem sendo discutido com grande intensidade nos últimos anos, pois elas desempenham um papel fundamental na economia brasileira. Em função disso, estas empresas deixaram de ser vistas apenas como peças importantes para gerar empregos e melhorar a

¹ Formada em Turismo pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná PUCPR;

² Professor Orientador Mestre em Engenharia da Produção, coordenador e professor do curso de Pós Graduação em MBA em Gestão da Qualidade, pela UFPR Campus –Jd Botânico.

distribuição da renda, para serem consideradas instrumentos do próprio desenvolvimento nacional. Entretanto, segundo pesquisas citadas por Vieira (1996), de cada 5 novos negócios abertos, quatro quebram logo no primeiro ano e apenas

3% sobram após 5 anos. Isto, segundo o autor decorre da falta de preparo do empresário para tocar seu negócio.

Para melhorar estes índices, são necessárias ações que estimulem o surgimento de pequenas empresas qualificadas e estruturadas de maneira a aumentar suas chances de sobrevivência. Estas ações começam com a transformação de uma sociedade com postura empreendedora e com conhecimento de técnicas que lhes permitam gerir adequadamente um negócio próprio e obter sucesso.

No Brasil, este cenário caracteriza-se por uma forte desindexação e abertura econômica, transformando-se numa economia de livre concorrência e integrada ao mercado global. Isto, por um lado, traz benefícios no que se refere ao alcance das tecnologias mais modernas e eficientes. Por outro, mostra a fragilidade dos processos de gestão e das respostas dadas às exigências de competitividade pela grande maioria das pequenas empresas.

A competitividade para uma pequena empresa hoje, conforme afirma Puri (1994), é sobreviver num mercado de livre concorrência. Se a empresa não deseja exportar, ao menos terá que sobreviver às importações de produtos acabados ou de subprodutos, peças e componentes.

Neste contexto, a gestão da qualidade tem um papel fundamental. Sem ser o fundamento em si mesma, é segundo Juran (1997), um conjunto de ações necessárias para que se alcance a qualidade de nível mundial. Isto requer uma transformação em relação ao pensamento e as atitudes habituais de gerenciamento praticados nas organizações.

As empresas que se adequarem a esta nova realidade estarão atingindo um elevado potencial de qualidade, de produtividade e de competitividade.

2. PROBLEMA

A implantação de um programa da qualidade não é mais um privilégio apenas de grandes empresas. Juran (1997) afirma que a qualidade, no início do século XX,

já era uma preocupação das pequenas fábricas. Segundo ele, o proprietário da época, além de ser o artesão mestre, determinava como o trabalho deveria ser feito, fazia o planejamento da qualidade, treinava os operários e verificava os resultados. Atualmente, esta preocupação é muito maior pelas próprias condições do mercado. Segundo Feingenbaun (1997), no centro da aceleração das vendas e do aumento da participação das empresas no mercado internacional, estarão o respeito, a capacidade de resposta rápida e uma compreensão profunda sobre o cliente global altamente exigente. Além disso, o processo de globalização permite, a estes clientes, escolher melhor os produtos. Há mais opções no que se refere a requisitos, preços, atendimento.

Esta realidade faz parte das empresas do mundo todo, principalmente da empresa brasileira, dada a meta de desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida estabelecida para a sociedade brasileira. Desta forma, as empresas estão em busca de melhores padrões de gestão.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar e propor implantação da gestão pela qualidade total nas empresas de pequeno porte.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Propor a aplicação do programa 5S.
- Treinar quanto a proposta de implantação.
- Aplicar as ferramentas da qualidade como o Diagrama de Ishikawa.

4. REVISÃO DA LITERATURA

Gestão da qualidade é uma forma de gerenciamento, que visa melhorar o desempenho organizacional, possibilitando alcançar vantagens competitivas e auxiliando na sobrevivência das empresas.

4.1. A GESTÃO DA QUALIDADE

Juran (1991), define a qualidade como sendo: adequação ao uso. Esta clássica definição significa dizer que, para o cliente, o importante é a adequação do produto ou serviço ao uso pretendido, a um preço que ele possa pagar. Não adianta ser o produto perfeitamente adequado ao uso, se o cliente não tiver condições de pagar por ele. Neste caso, o produto pode estar direcionado para o cliente errado, ou ter ocorrido erro no dimensionamento dos custos, cabendo à empresa buscar novas alternativas para não perder o cliente. Como uso adequado, entende-se o grau com que o produto ou serviço atende satisfatoriamente às necessidades explícitas, especificadas, pelo usuário, dando sentido comercial e competitivo. Segundo Almeida (1991), é um conceito de fácil entendimento e operacionalização, além de permitir sua incorporação ao nível estratégico da empresa mas, ficando dissociado do nível tático, que é a produção. Este conceito está ligado à identificação das necessidades dos clientes.

Para produção de um produto ou serviço, recorre-se ao conceito elaborado por Crosby (1985), para quem a qualidade representa conformidade com as especificações. Isso significa que para produzir um produto ou serviço adequado ao uso, é preciso transformar esta adequação em especificações entendidas pela estrutura produtiva da empresa. É um conceito ligado ao processo de transformação das necessidades em produto.

Outro conceito importante foi elaborado por Taguchi (1985). Segundo ele, a qualidade está associada às perdas que um produto ou serviço impõe à sociedade após sua venda. Esta definição, de acordo com Almeida (1991), considera a qualidade pelo lado da não-qualidade (ou da falta de qualidade). A falta de qualidade representa a perda em valores monetários que o produto ou serviço causa à sociedade (usuários diretos e indiretos ou afetados pelo uso) após sua venda. Por perda para a sociedade, entende-se o fato de que ao produzir o produto ou serviço, a empresa retira do meio-ambiente matéria prima, energia, equipamentos e mão de obra. Se estes recursos não são aproveitados adequadamente, os clientes e a sociedade sofrem direta e indiretamente os prejuízos. É a empresa no envolvimento com seu meio externo. O conceito de Taguchi está ligado ao desperdício, à produção e à influência do produto no meio ambiente, através do seu uso.

Uma empresa, para ter qualidade no seu produto ou serviço, precisa considerar cada um destes três conceitos, ou seja, a qualidade na identificação das necessidades, na transformação dessas necessidades em produto e dos danos causados ao meio ambiente pela produção e uso. Por isso, além de conhecer bem o cliente, é necessário verificar o impacto causado pelo produto direta e indiretamente no meio ambiente, ou seja, quantidade de matéria prima consumida, energia gasta na produção e no uso, ruídos e rejeitos expelidos.

É preciso ainda, treinar os funcionários, envolvendo-os nas atividades de criação e melhoria contínua, até que todas as premissas básicas da gestão pela qualidade sejam consideradas e atendidas naturalmente por toda a organização.

Assim, segundo Oliveira (1997), a gestão pela qualidade é uma nova postura gerencial que conduz à satisfação dos clientes, em função de decisões tomadas com base em fatos e dados. Em outras palavras, significa colocar a qualidade como ponto central das atividades de uma organização, através da satisfação das pessoas (clientes e funcionários), dos acionistas e do equilíbrio na troca com o meio ambiente de insumos, produtos e energia. Já para Juran [JUR97], a TQM, (Total Quality Management), ou gestão da qualidade total, significa o conjunto de ações necessárias para que se alcance a qualidade de nível global. Os três conceitos apresentados se complementam adequadamente e dão sentido prático. As necessidades dos clientes, quando identificadas e monitoradas, auxiliam a empresa a encontrar o conceito prático apropriado para o seu negócio que lhes permita o aperfeiçoamento contínuo.

Paladini (2004) cita que gestão é adequar as atividades da empresa da melhor forma para atender ao cliente, superando suas expectativas para que se torne um consumidor cativo. A conceituação predominante para a qualidade é satisfação dos clientes que depende da relação entre expectativas na aquisição e percepções no momento do uso, quanto à qualidade do produto.

A gestão da qualidade abrange três naturezas básicas, segundo Paladini (2004):

- Bens tangíveis: atividades industriais onde o produto existe fisicamente;
- Bens intangíveis: há interação com o usuário na geração de serviços;
- Estruturação de método: como desenvolver uma atividade.

O mercado em que atuam as pequenas empresas é extremamente competitivo. Por isso, a empresa precisa fazer frente à concorrência, mantendo e ampliando sua lista de clientes, ainda mais nos dias atuais, em que o mercado cresce em qualidade e produtividade, em função da globalização. O consumidor moderno, mais consciente, torna-se cada dia mais exigente e com maior poder de escolha. Assim, estas empresas precisam ter segurança neste mercado e buscar a conquista de outros para seus produtos atuais e em desenvolvimento, que lhes garantam novos mercados.

4.2 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Na prestação de serviços as estratégias são distintas, a estruturação dos procedimentos é a mesma da utilizada em atividades industriais. A gestão da qualidade é adaptação do processo ao cliente, pois o mesmo está presente no processo produtivo, onde a padronização fica comprometida, no entanto, o feedback é imediato (PALADINI, 2004).

Aaker (2001) versa sobre a qualidade dos serviços, onde os aspectos tangíveis como a organização física e administrativa são as primeiras avaliações dos clientes. A confiabilidade e a competência demonstram segurança e, por fim, a atenção que a empresa oferece a seus clientes são estratégias de diferenciação; citações que condizem com o pensamento de Campos (2004): controlar a qualidade é definir os padrões com base nas necessidades das pessoas, cumprindo e melhorando continuamente estas definições para satisfazê-las.

Moreira (1996) enfatiza que a qualidade em serviços é formada por três meios:

- Os bens utilizados podem ser tangíveis ou intangíveis;
- Ambiente em que ocorre o serviço;
- Serviço prestado.

De fato, parece que não é bem esta a preocupação das empresas. Por trás de uma concepção humanista e participativa de gestão de recursos humanos estão os objetivos estratégicos das usinas-destilarias: de um lado, legitimar a reestruturação produtiva junto à opinião pública e, de outro, garantir aos trabalhadores as condições mínimas de reprodução social. Desta forma, a política de recursos humanos tanto pode ser instrumento de controle dos índices de rotatividade

e absenteísmo, como também veículo de formação de uma imagem de utilidade social das empresas, que gera empregos e garante assistência social aos trabalhadores, imagem importante para quem atualmente disputa espaços no mercado internacional.

Hoje as empresas vivem a emergência de "novos modelos de gestão" ou "novas relações de trabalho", sendo como uma das consequências da modernização tecnológica. Concorde-se com os referidos autores quanto ao fato de estar havendo mudanças nos modos de gestão do trabalho; entretanto a análise de alguns casos mostra que o atual modelo de gestão não tem nada de novo.

4.3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Ferramentas da Qualidade são técnicas que se podem utilizar com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no bom desempenho dos processos de trabalho.

As ferramentas da qualidade foram estruturadas, principalmente, a partir da década de 50, com base em conceitos e práticas existentes. Desde então, o uso das ferramentas tem sido de grande valia para os sistemas de gestão, sendo um conjunto de ferramentas estatísticas de uso consagrado para melhoria de produtos, serviços e processos.

- Folha de coleta de dados ou Lista de Verificação: usada quando se pretende coletar dados com base em observações amostrais a fim de determinar um modelo;
- Diagrama de Pareto: utilizado para se identificar quais os itens responsáveis pela maior parcela de erros ou problemas;
- Estratificação: é a separação dos dados em conjuntos menores que estejam fortemente relacionados;
- Diagrama de Causa e Efeito: também chamado de “espinha de peixe” ou “diagrama de Ishikawa”, ele serve para facilitar a identificação da relação entre causas e efeitos;
- Histograma: é uma representação de dados quantitativos por classes de frequência;

- Diagrama de dispersão: permite a identificação de qualquer tendência de variação conjunta entre variáveis;
- Gráfico de Controle: permite a melhor visualização do comportamento de um processo/atividade com relação à variação para identificar se determinado comportamento é ou não é previsível;
- Diagrama de Afinidades (ou método KJ): usado para esclarecer situações mais complexas onde, a princípio, não se tem uma ideia exata a respeito da natureza do problema;
- Diagrama de Relações: usado quando se quer esclarecer as relações de causa e efeito de um problema que envolva situações mais complexas;
- Diagrama em Árvore (ou sistemático): usado quando se quer determinar métodos de atingir metas ou objetivos;
- Diagrama em Matriz: usada para identificar quais os elementos de uma situação que estão relacionados;
- Análise dos dados da matriz: é uma técnica usada para se analisar qualquer dado que se apresente sob a forma de matriz (inclusive a anterior);
- Análise de PDPC: outro método utilizado para se determinar qual a melhor metodologia a ser adotada no alcance de algum resultado, porém, ele é aplicado conforme o progresso da metodologia;
- Diagrama em Setas: usado para se fazer a programação diária e controle diário dos trabalhos.

Devidamente aplicadas, as ferramentas poderão levar a organização a elevar os níveis de qualidade por meio da solução eficaz de problemas; diminuir os custos com produtos e processos mais uniformes; executar projetos melhores; melhorar a cooperação em todos os níveis da organização; identificar problemas existentes nos processos, fornecedores e produtos; Identificar causas raízes dos problemas e solucioná-los de forma eficaz etc. É necessário saber para que serve cada ferramenta e como aplicá-la, pois somente assim será possível obter bons resultados.

4.4 PROGRAMA 5S

Etapa inicial e base para implantação da Qualidade Total, o Programa 5S é assim chamado devido a primeira letra de 5 palavras japonesas: *Seiri*

(utilização), *Seiton* (ordenação), *Seiso* (limpeza), *Seiketsu* (higiene) e *Shitsuke* (autodisciplina). O programa tem como objetivo mobilizar, motivar e conscientizar toda a empresa para a Qualidade Total, através da organização e da disciplina no local de trabalho.

Denominação		Conceito	Objetivo particular
Português	Japonês		
Utilização	整理, <i>Seiri</i>	Separar o necessário do desnecessário	Eliminar do espaço de trabalho o que seja inútil
Ordenação	整頓, <i>Seiton</i>	Colocar cada coisa em seu devido lugar	Organizar o espaço de trabalho de forma eficaz
Limpeza	清掃, <i>Seisō</i>	Limpar e cuidar do ambiente de trabalho	Melhorar o nível de limpeza
Saúde	清潔, <i>Seiketsu</i>	Tornar saudável o ambiente de trabalho	Prevenir o aparecimento de supérfluos e a desordem
Autodisciplina	躰, <i>Shitsuke</i>	Rotinizar e padronizar a aplicação dos S anteriores	Incentivar esforços de aprimoramento

A metodologia possibilita desenvolver um planejamento sistemático, permitindo de imediato maior produtividade, segurança, clima organizacional e motivação dos funcionários, com conseqüente melhoria da competitividade organizacional.

Os propósitos da metodologia 5S são de melhorar a eficiência através da destinação adequada de materiais (separar o que é necessário do desnecessário),

organização, limpeza e identificação de materiais e espaços e a manutenção e melhoria do próprio 5S.

Os principais benefícios da metodologia 5S são:

1. Maior produtividade pela redução da perda de tempo procurando por objetos. Só ficam no ambiente os objetos necessários e ao alcance da mão
2. Redução de despesas e melhor aproveitamento de materiais. A acumulação excessiva de materiais tende à degeneração
3. Melhoria da qualidade de produtos e serviços
4. Menos acidentes do trabalho
5. Maior satisfação das pessoas com o trabalho

A metodologia 5S foi adotada em várias organizações, desde pequenas empresas até as grandes corporações. Toda a implementação do 5S visa a melhorar a produtividade e o desempenho.

4.5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito, é uma ferramenta gráfica utilizada pela Administração para o gerenciamento e o Controle da Qualidade (CQ) em processos diversos de manipulação das fórmulas. Originalmente proposto pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa em 1943 e aperfeiçoado nos anos seguintes.

Em sua estrutura, as causas dos problemas (efeitos) podem ser classificados como sendo de seis tipos diferentes:

Método: toda a causa envolvendo o método que estava sendo executado o trabalho;

Matéria-prima: toda causa que envolve o material que estava sendo utilizado no trabalho;

Mão-de-obra: toda causa que envolve uma atitude do colaborador (ex: procedimento inadequado, pressa, imprudência, ato inseguro, etc.)

Máquinas: toda causa envolvendo a máquina que estava sendo operada;

Medida: toda causa que envolve os instrumentos de medida, sua calibração, a efetividade de indicadores em mostrar as variações de resultado, se o acompanhamento está sendo realizado, se ocorre na frequência necessária etc.

Meio ambiente; toda causa que envolve o meio ambiente em si (poluição, calor, poeira, etc.)e o ambiente de trabalho (layout, falta de espaço, dimensionamento inadequado dos equipamentos, etc.).

O sistema permite estruturar hierarquicamente as causas potenciais de determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos. Permite também estruturar qualquer sistema que necessite de resposta de forma gráfica e sintética (isto é, com melhor visualização).

O diagrama pode evoluir de uma estrutura hierárquica para um diagrama de relações, uma das sete ferramentas do Planejamento da Qualidade desenvolvidas por Ishikawa, que apresentam uma estrutura mais complexa e não hierárquica.

Ishikawa observou que, embora nem todos os problemas pudessem ser resolvidos por essas ferramentas, ao menos 95% poderiam ser, e que qualquer trabalhador fabril poderia efetivamente utilizá-las. Embora algumas dessas ferramentas já fossem conhecidas havia algum tempo, Ishikawa as organizou especificamente para aperfeiçoar o Controle de Qualidade Industrial nos anos 60.

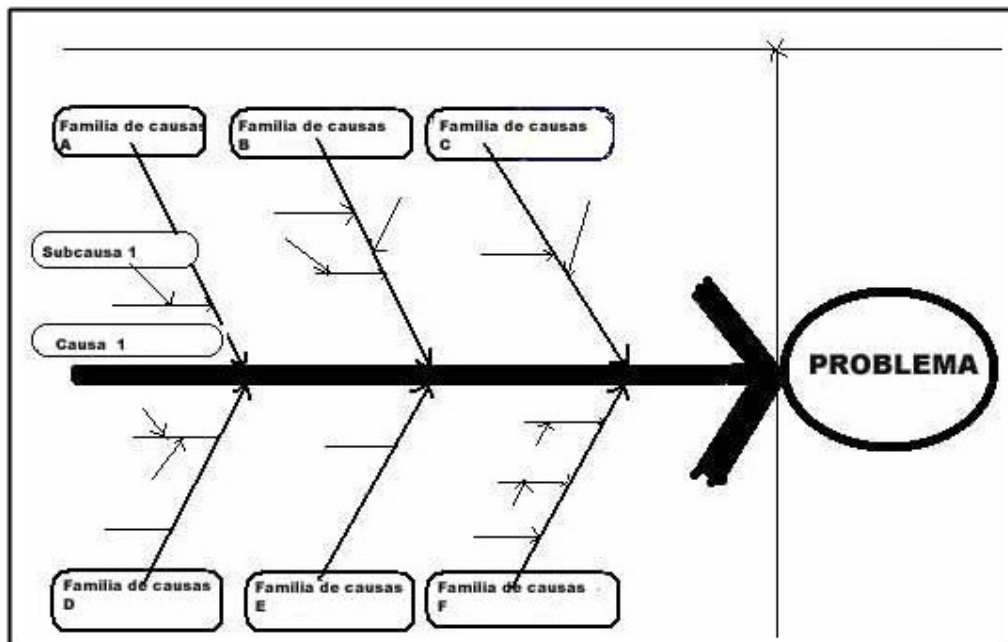
Talvez o alcance maior dessas ferramentas tenha sido a instrução dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). Seu sucesso surpreendeu a todos, especialmente quando foram exportados do Japão para o ocidente. Esse aspecto essencial do Gerenciamento da Qualidade foi responsável por muitos dos acréscimos na qualidade dos produtos japoneses e, posteriormente, muitos dos produtos e serviços de classe mundial.

Não há limites para a utilização do diagrama de Ishikawa. As empresas que preferem ir além dos padrões convencionais podem identificar e demonstrar em diagramas específicos a origem de cada uma das causas do efeito, isto é, as causas das causas do efeito. A riqueza de detalhes pode ser determinante para uma melhor qualidade dos resultados do projeto.¹ Quanto mais informações sobre os problemas da empresa forem disponibilizadas, maiores serão as chances de se livrar deles.

Essa ferramenta dá ao usuário uma lista de itens para serem conferidos por meio do qual se consegue uma rápida coleta de dados para várias análises. Essas informações são utilizadas para se obter uma localização da causa dos problemas.

Um diagrama de causa e efeito bem detalhado tomará a forma de uma "espinha-de-peixe" (daí, inclusive, o nome alternativo de "Diagrama Espinha-de-Peixe"). A partir de uma definida lista de possíveis causas, as mais prováveis são identificadas e selecionadas para uma melhor análise. Ao examinar cada causa, o usuário deve observar fatos que mudaram, como por exemplo, desvios de norma ou de padrões. Deve se lembrar também de eliminar a causa e não o sintoma do problema, além de investigar a causa e seus contribuidores tão fundo quanto possível. Segue exemplo do diagrama de Ishikawa conforme figura abaixo:

Figura 1 – Exemplo de Diagrama de Ishikawa



Fonte: A autora

Razões

- Para identificar as informações a respeito das causas do seu problema;
- Para organizar e documentar as causas potenciais de um efeito ou característica de qualidade;
- Para indicar o relacionamento de cada causa e sub-causa as demais e ao efeito ou característica de qualidade;
- Reduzir a tendência de procurar uma causa "Verdadeira", em prejuízo do desconhecido, ou esquecimento de outras causas potenciais.

Benefícios

- Ajuda a focar o aperfeiçoamento do processo;
- Registra visualmente as causas potenciais que podem ser revistas e atualizadas;
- Provê uma estrutura para o brainstorming;
- Envolve todos.

4.6 OBJETIVOS DE UM SISTEMA DA QUALIDADE

O sistema de gestão da qualidade tem como objetivo principal, padronizar todas as atividades que de uma forma ou outra, influem na qualidade final dos produtos ou serviços fornecidos pela empresa, através da formalização do gerenciamento dos processos e documentação das atividades através de procedimentos, fluxogramas, especificações, etc.

A implantação do sistema de gestão da qualidade disponibiliza ferramentas que permitem à empresa avaliar a eficácia do sistema da qualidade, dos produtos e obter melhorias contínuas através da análise crítica da direção, controle das não-conformidades e das reclamações de clientes, incluindo-se ainda auditorias internas e a aplicação de ações corretivas e preventivas.

O sistema de gestão da qualidade após ser implantado, possibilita à empresa “visualizar” todos os problemas existentes, referentes à qualidade de produtos e processos, cabendo à direção da empresa, definir as prioridades, destinar os recursos necessários e optar pelas alternativas apropriadas à obtenção das melhorias desejadas.

Dentro deste pensamento, o processo de auditorias internas torna-se um importante instrumento de análise e realimentação do sistema da qualidade, pois trata-se de uma atividade que tem por objetivo, analisar sistematicamente se ações e procedimentos estão sendo executados corretamente em relação aos requisitos do sistema de gestão da qualidade implantados na empresa.

5. METODOLOGIA

A Metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa. É um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática.

É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado (questionário, entrevista etc), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão.

do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa, que por sua vez é planejado, transformado em forma de dissertação formal, constituindo-se em Projeto de Pesquisa.

Para a presente pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa visando mensurar o quanto as empresas estão preocupadas com a qualidade da gestão.

Segundo Kestring (2001), pesquisa é "... produção científica e uma das atividades mais importantes para o alcance da qualidade e da eficiência universitária. Para muitos, como também em muitos ambientes, ciências é algo estranho e inatingível..."

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

O objetivo desse artigo é exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

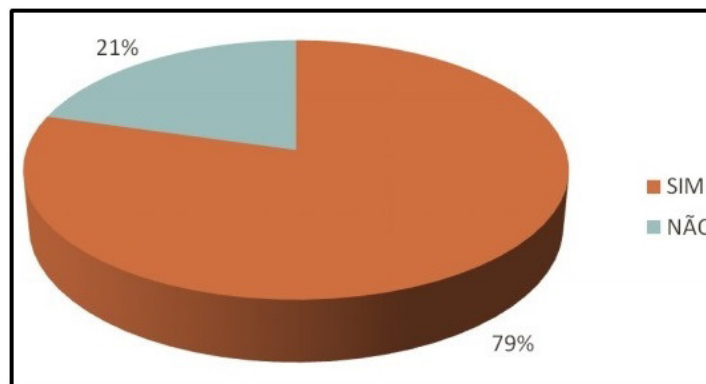
A pesquisa utilizou como base 100 colaboradores que atuam em pequenas empresas de diversos segmentos.

O contato com os participantes ocorreu no período de Junho/13 a Setembro/13. A identidade das empresas, por motivos éticos, serão mantidos em sigilo.

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa revelou que 79% dos entrevistados se preocupam com a qualidade da gestão, considerando que todas as áreas e atividades das empresas possam estar focadas em processos adequados para a busca de melhores resultados, os demais demonstraram não ter preocupação com a qualidade ou não é item predominante na empresa, conforme apresenta o gráfico abaixo:

Gráfico 1: Preocupação com a melhoria contínua da gestão

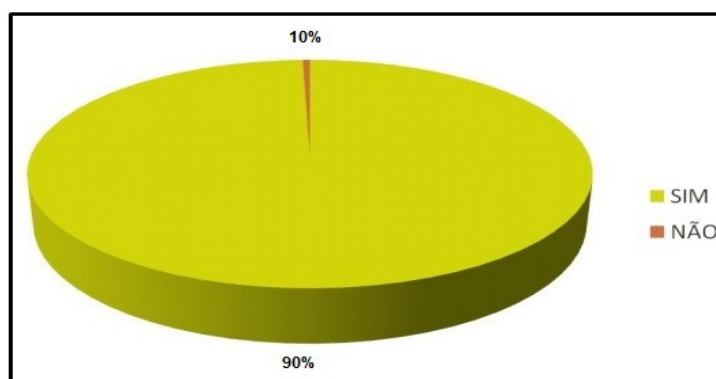


Fonte: A autora

O levantamento também mostrou que 90% das empresas acreditam que a busca pela qualidade da gestão contribui para o aumento da competitividade.

Já 10% dos entrevistados, não acha que a qualidade contribui para o aumento da competitividade, dentre outras facilidades, conforme gráfico apresentado abaixo:

Gráfico 2: Qualidade da gestão contribui para o aumento da competitividade



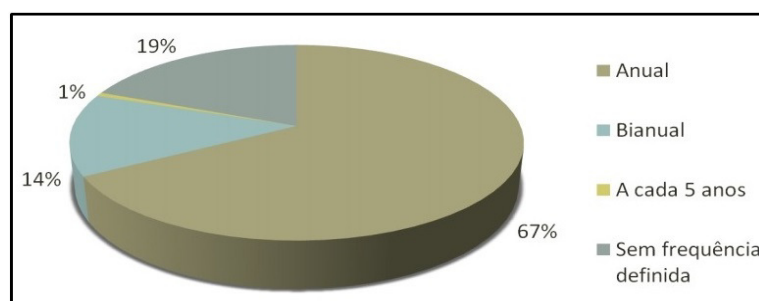
Fonte: A autora

A pesquisa mostra que 78% dos entrevistados também buscam avaliar a gestão da sua empresa periodicamente. A maioria (67%) realiza avaliações da sua gestão anualmente, enquanto apenas 14% fazem a cada dois anos. Apenas 1% respondeu a cada 5 anos, enquanto 19% não possui uma frequência definida.

Os estudos mostram que a maioria dos entrevistados se preocupa em avaliar suas empresas periodicamente, já que como foi demonstrado até aqui, a qualidade com certeza influencia na melhoria do desenvolvimento do empreendimento.

Segue gráfico ilustrativo abaixo:

Gráfico 3: Com que frequência é realizada a avaliação da gestão na organização

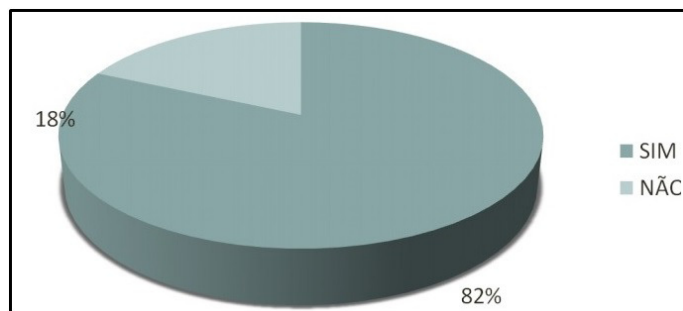


Fonte: A autora

A pesquisa também é positiva quando o assunto é investimento em recursos não financeiros: 82% dos entrevistados disseram que aprovam recursos não financeiros para a melhoria da gestão, considerando políticas para capacitar e motivar colaboradores, ações socioambientais e programas para ouvir e satisfazer clientes. Já 18% dos entrevistados não aprova o investimento de recursos financeiros para melhoria da gestão, acham que é um desperdício, um valor

investido desnecessariamente, ou mal aplicado, já que as melhorias nem sempre ocorrem imediatamente. Segue gráfico abaixo:

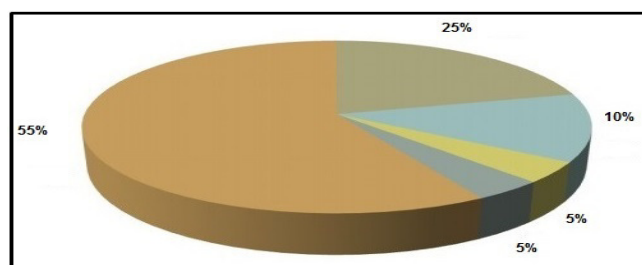
Gráfico 4: Investimentos em recursos financeiros



Fonte: A autora

O levantamento procurou entender em quais áreas e aspectos a organização investe em gestão: a preocupação com resultados mostrou-se mais importante para 55%, ou seja, a maioria investe de alguma maneira na melhoria da qualidade em sua empresa/gestão. As ações que tenham foco no cliente são importantes para 25%; seguido de processos e pessoas com 15%, estratégias e planos que foi apontado com 5%. enquanto 5% atentam-se com ações que envolvam a responsabilidade socioambiental, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 5: Investimento na Gestão da Qualidade



Fonte: A autora

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que uma empresa possa conseguir uma vantagem competitiva duradoura em setores turbulentos, ou seja, onde o grau de complexidade e a velocidade das mudanças são muito elevados. Deve-se definir o tipo de gestão que

irá adotar, dentre eles a estratégica, ou participativa, ou holística, ou empreendedora. O tipo de gestão estará associado aos objetivos da empresa.

Definido isto, a empresa deve estabelecer um sistema de acompanhamento dos resultados por meio de indicadores.

Para facilitar a implantação de qualquer melhoria de qualidade é preciso dar atenção ao desenvolvimento das habilidades relacionais no relacionamento da organização.

Ainda, a organização não pode esquecer que em um relacionamento há duas partes, ou seja, ambos os participantes do relacionamento devem alcançar seus objetivos. Para isso, a confiança é essencial para dar início a qualquer processo.

Para muitos empresários, a propaganda “boca a boca”, ainda é a melhor divulgação, mas em tempos globalizados e informatizados, deve-se utilizar novas estratégias de publicidade, para atingir os clientes, garantindo um retorno mais rápido aos investimentos realizados.

Muitas empresas apesar de possuírem excelentes produtos ou serviços, vivem engatinhando, por não praticarem uma publicidade de modo eficaz, muitas vezes jogando dinheiro fora, justamente por fazer uma divulgação correta.

A maior dificuldade nestas mudanças, está na cultura dos pequenos empresários, resistentes à modelos de gestão, onde a participação dos funcionários é a principal exigência.

Portanto, a aplicação dos princípios da Gestão pela Qualidade, é uma questão de sobrevivência, para centenas de pequenas empresas.

São decisões simples de tomar e que passa a ser a tábua de sobrevivência para pequenos empresários, elevando assim, a qualidade, a produtividade e a competitividade, num cenário de muitas dificuldades e com altíssima concorrência.

Os resultados imediatos logo aparecerão, como; melhor planejamento das atividades, maior motivação e colaboração dos funcionários, melhor organização interna, redução dos custos operacionais, menos desperdícios, maior produtividade, elevação do espírito da equipe, maior satisfação dos Clientes, e por fim contribuindo para a sobrevivência da empresa.

8. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Henrique Silveira de e Toledo, José Carlos de. **Qualidade Total do Produto**. Revista Produção, No. 1, vol. 2. ABEPRO, Rio de Janeiro, Out.1991.
- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do dia-a-dia**. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004
- CROSBY, Pilip B. **Qualidade é investimentos**. Rio de Janeiro: Jose'Olimpio Editora, 1985.
- Feigenbaum, Armand V. **Tendências, inovações e aspectos econômicos da qualidade**. Conferência Internacional da Qualidade 1997. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 1997
- IMAI, Masaaki, *Kaizen: A Estratégia para o Sucesso Competitivo*. Ed. MAM, 1992.
- ISHIKAWA, Kaoru, *Introduction to Quality Control*; 1990
- JURAN, J.M.& Gryna F. M. **Controle da qualidade handbook. Conceitos, políticas e filosofias da qualidade**. V.I, São Paulo: Makron Books McGraw - Hill, 1991.
- JURAN, J.M. **Qualidade no século XXI**. HSM Management, nº . 3, pgs. 96 a 104, São Paulo. Ed. Savana Ltda., 1997.
- KESTRING, Silvestre, Schwab, Aparecida B. **Metodologia do trabalho acadêmico: orientações para sua elaboração**. Blumenau: Acadêmica, 2001.p 81.
- MOREIRA, D. A. **Dimensões do desempenho em manufaturas e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- Oliveira, José Arimatea Soares de. **A conquista da qualidade**. Manual do programa SEBRAE da qualidade. Brasília: Ed. SEBRAE, 1997.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2004.
- PETERSON, JIM & SMITH, ROLAND, *O Guia de Bolso do 5S*. Ed. Productivity Press, 1998.
- PURI, Subhash. **Indústria brasileira é competitiva**. Entrevista ao Caderno de Economia do Jornal Diário Catarinense. Florianópolis, 20/11/94.
- PURI, Subhash. **ISO 9000 certification and total quality management**. 2. Ed. Vision Q 2000+. Ontário, Canadá, 1995.
- PURI, Subhash. **Certificação ISO Série 9000 e gestão da qualidade total**. Qualitymark Ed. Rio de Janeiro, 1994.
- TAGUCHI, G. **Introduction to quality engineering**. Asian Productivity Organization, Tóquio, 1986.
- VIEIRA, Lucas Izoton de. **O vôo da cobra**. Qualitymark Ed. Rio de Janeiro, 1996.