



## **Desenvolvendo a Qualidade com a Participação das Pessoas: Um Estudo Realizado em Uma Empresa do Ramo Automobilístico do Estado do RS**

Claudimar Ficagna, Rafael Catuci Damin, Ana Paula da Silva

### **RESUMO**

Com a chegada da globalização e a abertura de mercados, os clientes estão cada vez mais exigentes no que tange a qualidade. De qualquer forma, as organizações ainda apresentam dificuldades em compreender, que uma das ferramentas fundamentais para o desenvolvimento da qualidade, são as pessoas. Este artigo tem como objetivo principal, demonstrar a importância da participação e envolvimento das pessoas para o desenvolvimento da qualidade, através do estudo em uma organização do seguimento metal mecânico da região serrana do estado do Rio Grande do Sul. Como objetivos específicos o artigo visa analisar referências teóricas para dar embasamento ao tema, além de fazer uma análise das ferramentas da qualidade utilizadas na empresa em estudo, e fazer as interfaces com a importância das pessoas no desenvolvimento delas. Como resultado, o estudo mostra as formas utilizadas pela empresa para proporcionar o treinamento e desenvolvimento das pessoas que estão inseridas na organização, além de buscar conceitos e ferramentas que abordam neste tema da qualidade. Proporcionou ainda, a visualização da importância de treinamentos e desenvolvimentos que envolvam as pessoas da área operacional. Com a realização deste trabalho pode-se concluir que as pessoas são fundamentais para o desenvolvimento e garantia da qualidade dentro das organizações.

**Palavras-chave:** Pessoas; Qualidade; Ferramentas da qualidade.

### **ABSTRACT**

Nowadays, with the advent of globalization and the opening of markets, customers are increasingly demanding when it comes to quality, with this, companies still have difficulty understanding that a fundamental tool for the development of quality, are people. This article aims to demonstrate the importance of the participation and involvement of people for quality development, linking this issue to a company of the automobile industry in the mountainous region of the state of Rio Grande do Sul, as well as the specific objectives, which is bring theoretical foundation to give references to the subject, in addition to an analysis of the quality tools used in the company object of study and make the interfaces with the importance of people in developing them.

**Keywords:** People; Quality; Quality tools.

## **1. INTRODUÇÃO**

Com a globalização as pessoas vêm se desenvolvendo, capacitando-se e cada vez mais se preparando para o ingresso no mercado de trabalho, bem como buscando treinamentos e investindo seu tempo e dinheiro em educação. Segundo Campos (1992) educação e treinamento são um meio para o crescimento do ser humano e devem ser utilizados com objetivos de sobrevivência da própria empresa na qual a pessoa vai estar inserida, defendendo interesses de ambas as partes, através do desenvolvimento de habilidades e do desejo de trabalhar.



Essa condição vem alterando a rotina das empresas que fornecem produtos ou serviços para clientes em geral, devido à expansão e abertura do mercado. A concorrência no passado era entre empresas que atuavam em um mesmo local ou cidade, nos dias atuais, a concorrência está em qualquer parte do mundo, aumentando muito o poder de escolha do cliente e a necessidade de produzir com qualidade para satisfazer as necessidades dos mesmos. De acordo com George (2009), as pessoas que trabalham dentro das empresas nos dias atuais procuram um sentido para seu trabalho, uma missão, pois é inevitável passar mais tempo no trabalho do que em casa, e isto deve se transformar em algo que possa valer a pena.

Diante disso, as organizações devem se preocupar não apenas em atender seus clientes através de seus produtos, mas também buscar inserir qualidade nas atividades de todo o seu processo organizacional. Neste sentido, a empresa deve possuir como meta, a satisfação total das necessidades dos seus clientes, o que pode ser possível através do Controle da Qualidade Total, que possui como foco a satisfação das necessidades das pessoas (CAMPOS, 2004).

Ao tratar de empresas do meio automobilístico, a concorrência também é muito forte e a necessidade de evolução na qualidade é diária. Com isso, a qualificação das pessoas se torna fundamental para o desenvolvimento das atividades. De acordo com Filho (2012), a Gestão da Qualidade Total (GQT) tem como base fundamental o ser humano, sendo muito grande a preocupação com a capacitação e motivação das pessoas no ambiente de trabalho, pois se entende que o funcionário motivado e preparado, produz com maior qualidade.

Diante destes contextos, este estudo propõe como objetivo geral compreender o envolvimento e a participação das pessoas no desenvolvimento e controle da qualidade, relacionado com uma empresa do ramo metal mecânico, do setor automotivo, situada na região serrana do Estado do Rio Grande do Sul. Tendo como objetivos específicos à busca em referenciais teóricos conceitos que abordem e fundamentem o assunto, além de fazer, a ligação entre programas e ferramentas técnicas da qualidade presentes em fontes de estudo, fundamentadas por autores no tema. Por último abordar como são desenvolvidas as ferramentas de controle da qualidade dentro da empresa objeto do estudo, proporcionando uma análise e sua relação com as pessoas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O QUE É QUALIDADE?**

De acordo com Campos (1992) o conceito de qualidade baseia-se nas necessidades humanas na relação de cliente, onde um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo as necessidades do cliente. Segundo o autor, o critério mais importante para uma boa qualidade é entender a preferência do consumidor.

A qualidade não se restringe apenas a um tema tratado dentro de empresas e organizações, mas também como uma busca e prática rotineira de qualquer ser humano. O conceito de qualidade pode ser descrito de várias formas, dependendo de cada autor. Segundo Mello (2011) a qualidade está presente e faz parte do vocabulário das pessoas diariamente, como, por exemplo, na compra de uma roupa, o consumidor testa para ver se o tecido está firme, se a tintura está uniforme, posteriormente a qualidade continua sendo avaliada no uso da mesma e nas lavagens.

Na visão de Araújo (2001, p. 211), qualidade, resumidamente, poderia ser definida como a busca pela perfeição com a finalidade de agradar a clientes cada vez mais conscientes das



facilidades de consumo e variedades de empresas a oferecer produtos. Qualidade, ademais, é uma filosofia em que a eliminação do chamado retrabalho e a obsessão pelo “defeito zero” são regras inafastáveis para as organizações que desejam permanência e lucro.

Com o passar dos anos o mundo está cada vez mais globalizado, e a competitividade impera entre as organizações, que tentam vender seus produtos ou serviços aos consumidores, que por sua vez estão cada vez mais exigentes, sobre este tema, cita Mello (2011) pessoas mais jovens, nascidas nos tempos da internet e globalização, não percebem quanto o mundo mudou nas últimas décadas. Mas nem por isso estão menos atentas aos conceitos de qualidade dos produtos oferecidos pelos fabricantes.

Como já destacado acima, Campos (2004, p. 2) apresenta um conceito de qualidade que traduz a necessidade de harmonia entre produto e consumidor. Qualidade é “um produto ou serviço que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Este conceito apresenta fortemente o envolvimento das pessoas neste tema.

Com os conceitos referentes à definição de qualidade apresentados pelos autores, evidencia-se o quanto à mesma é ampla, e como é adaptável a qualquer organização ou pessoa física na vida humana.

## 2.2 CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL (TQC) E A RELAÇÃO COM AS PESSOAS

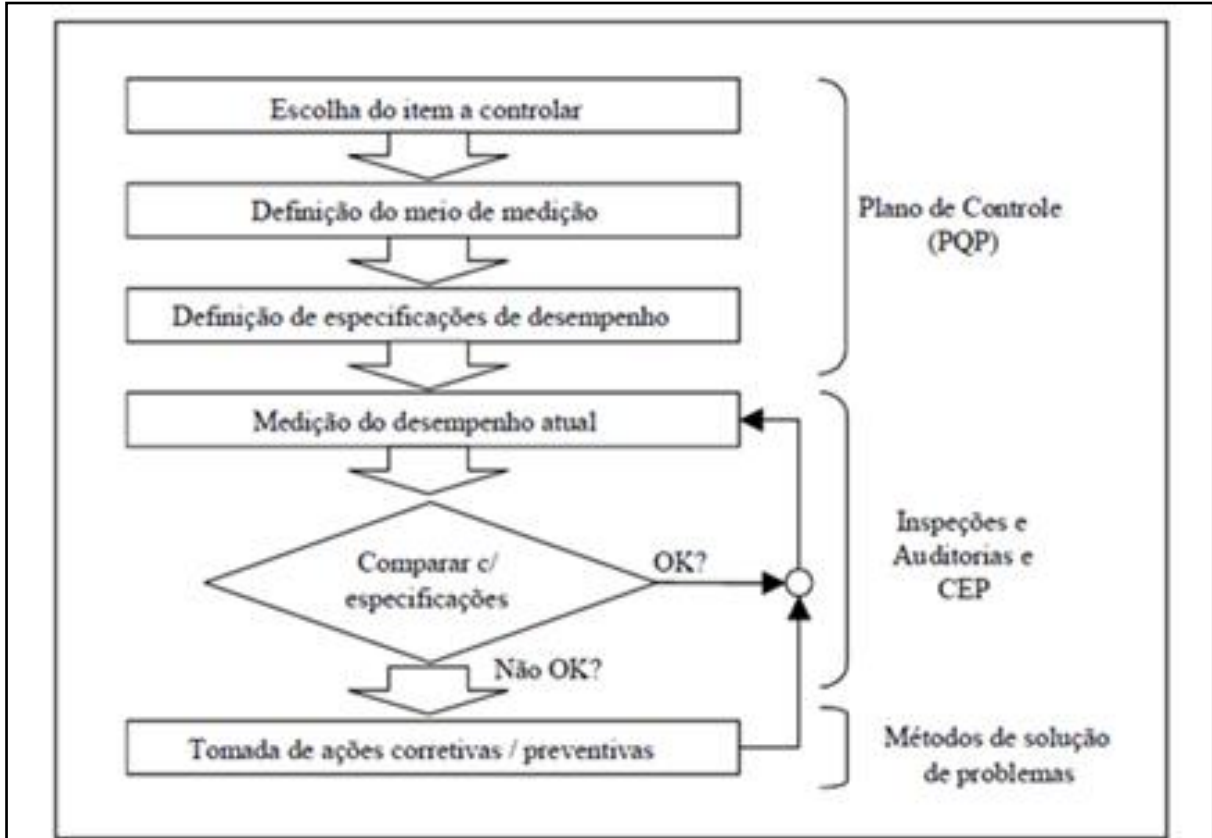
Entre os sistemas de gerenciamento de métodos de qualidade, o Controle de Qualidade Total (TQC) é um dos mais conceituados. Segundo Campos (1992), o controle de qualidade total é um sistema gerencial que visa melhorar continuamente os padrões que atendem as necessidades das pessoas, a partir de visões estratégicas da empresa e também abordando o lado humanístico, que por sua vez, reconhece as necessidades das pessoas e estabelece padrões para atender estas necessidades.

Campos (1992) destaca ainda, que o Controle da Qualidade Total é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de ideias criadas na época pelos Americanos, no período posterior a segunda guerra mundial, sendo este método conhecido no Japão pela Sigla TQC (“Total Quality Control”), e este método são baseados pela integração de todas as áreas da empresa na condução do controle da qualidade.

O controle de qualidade pode ser descrito dentro de um sequenciamento natural, conforme fluxograma desenvolvido por Juran (2000), vários processos estão interligados, sendo apresentados na Figura 1.



Figura 1- Fluxograma do Controle da Qualidade



Fonte: Juran (2000).

Para entender melhor este tema é preciso conhecer o conceito de Narusawa e Shook (2009), para o qual se referem que a organização que quer atingir níveis de qualidade e competitividade é preciso envolver as pessoas.

Se você pretende conseguir um fluxo de produção com capacidade para fornecer os itens, no tempo certo e na qualidade certa, você terá que motivar todos os colaboradores relacionados ao fluxo de produção para que se disponham a mudar, por vontade própria, o modo como o trabalho é executado. O envolvimento dos colaboradores é crucial para o sucesso, mesmo que possa haver diferenças no tempo necessário para conseguir esse envolvimento e no nível do engajamento de cada um deles (NARUSAWA, SHOOK 2009, p. 99).

Palandini (2004) enfatiza a importância da qualidade na origem, ou seja, o processo de qualidade segundo ele deve iniciar na operação, mas nem sempre foi assim, as estratégias eram desenvolvidas para o processo produtivo, somente após os conceitos de gestão da qualidade que este assunto tomou forma dentro das organizações.

Entre os programas desenvolvidos pelo departamento de qualidade nas empresas em geral, o Círculo de Controle da Qualidade (CCQ), é fundamental dentro do método de Controle da Qualidade Total (TQC). Para o qual, descreve Campos (1992), como sendo um grupo de resolução de problemas, todos da mesma área de trabalho, buscando a melhoria contínua para resolver os problemas de qualidade existente nos processos da empresa como um todo. Ainda, tem-se o conhecimento da aplicação deste programa como instrumento de treinamento



operacional, de forma a integrar o grupo na resolução de problemas ou situações que requerem melhorias em um departamento específico.

Já Alvarez (2001, p. 231) afirma que o Círculo de Controle de qualidade tem grande importância no desdobramento do sistema de qualidade total. Para a autora “os Círculos de Controle da Qualidade – ou CCQ, como são normalmente conhecidos – representam uma das mais importantes estratégias à disposição do TQC”. “O CCQ é um grupo de pessoas formado com base na livre iniciativa de seus componentes, todos participantes do nível operacional que controlam, propõem modificações” (ALVAREZ 2001, p. 233). Mesmo assim eles precisam seguir um método para a resolução dos problemas.

Narusawa e Shook (2009, p. 140) apontam pela necessidade de inspecionar “individualmente cada produto imediatamente no processo fonte”. Segundo os autores é indispensável conversar com os operadores sobre os defeitos encontrados, comprometendo-os e reduzindo custos de retrabalhos na inspeção final.

Diante destes aspectos levantados pelos autores, tem-se a identificação da necessidade do envolvimento das pessoas em todos os níveis da gestão da qualidade, e de forma especial o dos operadores, através estratégias como o exemplo dos CQC.

### 2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO

De acordo com Filho (2012), as pessoas não buscam nas empresas apenas remuneração, buscam também espaços para demonstrar suas aptidões, participar, crescer e se desenvolver profissionalmente. Pode-se dizer que estes aspectos geram a motivação e comprometimento dos colaboradores em uma organização.

Narusawa e Shook (2009, p. 85) corroboram quando afirmam que “os líderes deverão sempre tentar respeitar os membros da equipe como seres humanos”. Neste sentido os autores acreditam que envolver as pessoas no trabalho, a empresa terá maior retorno em seu ambiente e o KAIZEN é a ferramenta indicada por eles para fazer a aproximação.

Segundo Rangel (1995) A empresa deve investir em treinamento, mas nem sempre o treinamento muda as atitudes do funcionário.

O treinamento desenvolve normalmente a habilidade do funcionário. Existe outro lado que completa o treinamento: a motivação e o interesse do empregado em atender bem ao cliente. Portanto, é preciso identificar quais as causas que levam funcionários bem treinados a não terem vontade de atender ao cliente, (RANGEL 1995, p. 51, 52).

Conforme Martins (2014), as pessoas são peças fundamentais para a boa gestão, e a retenção destes talentos é ponto chave para não perder investimentos feitos na capacitação. Na visão do autor, o aumento significativo da participação no mercado das pessoas da geração Y, tem uma ligação direta no engajamento com a empresa no cumprimento de uma causa.

A capacitação dos talentos internos pode ser considerada uma das práticas mais valiosas que uma empresa pode adotar nos dias atuais. A facilidade de informação e a concorrência entre empresas buscando profissionais capacitados e com vontade de trabalhar é um fator que contribui diretamente para práticas de desenvolvimento das pessoas, valorizando-as e fazendo com que as mesmas busquem a estabilidade pessoal e profissional.

O treinamento e desenvolvimento da liderança em uma organização, também é um fator fundamental. Conforme Martins (2013), uma organização que busca crescer de forma perene e sistêmica precisa exercitar a liderança diariamente em suas ações e a comunicação, neste



sentido, tem papel fundamental, uma vez que permite a integração de todas as partes do processo. A partir dela, valores e conceitos de ética serão disseminados, gerando o engajamento de colaboradores e a estruturação de práticas de gestão e das condições necessárias à busca da excelência.

Neste mundo em transformação, é natural que se abra a temporada de buscas de modelos de lideranças que mantenham o compromisso com os resultados, mas ajudem a recuperar a essência do ser humano, colaborando para construir organizações produtivas e responsáveis, e obedeçam aos critérios da sustentabilidade e que esteja a serviço do bem-estar e felicidade coletivos da empresa e sociedade (FILHO, 2012).

Para Filho (2012), a gestão da qualidade total tem como base o ser humano, e não pode ser pequena a preocupação com a capacitação e desenvolvimento dos funcionários dentro das organizações. O desenvolvimento das pessoas se torna fundamental para uma empresa produzir com a qualidade o que o mercado espera e exige nos produtos que está adquirindo.

#### 2.4 IMPORTÂNCIAS DOS CLIENTES NA EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Na visão de Fujihara (2013), ter clientes fiéis e satisfeitos é um dos principais objetivos de qualquer empresa, pois está correlacionado ao objetivo principal de maximizar seus lucros.

Ainda segundo Fujihara (2013), o aprimoramento no relacionamento com o cliente tem sido bastante aplicado nas organizações, visando obter a satisfação, confiança e credibilidades necessárias para um relacionamento duradouro, que possa por sua vez trazer frutos para ambas às partes. A construção de um relacionamento não é uma tarefa fácil, pois se envolve com pessoas diferentes, que possuem desejos e necessidades diferentes, em busca de harmonia entre si, podendo dizer que é uma verdadeira “obra civil” que precisa ser bem estruturada e solidificada.

Atualmente uma das dificuldades na fidelização dos clientes se dá pela visão que este tem do valor agregado do produto que está sendo adquirido, no ‘custo benefício’ que o mesmo traz para sua empresa e cada vez mais a qualidade é ponto crucial para o fechamento dos negócios. Por isso, Narusawa e Shook (2009) mostram a importância de retirar tudo o que não agrega valor no produto, ou atividade, segundo os autores, é necessário que as organizações separem trabalho que agrega valor da simples movimentação, que na visão deles é desperdício.

Antunes et al (2008) mostram a necessidade de as empresas buscarem não somente preços acessíveis, elas precisam ser flexíveis no desenvolvimento de novos produtos e principalmente ter “qualidade intrínseca” que segundo ele envolve todo o ciclo de vida do produto. Segundo este autor, as empresas brasileiras vêm evoluindo, mas ainda é um desafio para a maioria de elas atingirem níveis de excelência.

Neste mesmo contexto, para Kotler (2000), a qualidade de um produto ou serviço são todos os atributos e características neles inseridos que interferem diretamente na capacidade de atender e satisfazer as necessidades de seus consumidores, que sejam implícitas ou explícitas. Neste sentido, satisfazer os clientes consiste na capacidade do fornecedor em entregar produtos e serviços que sejam capazes de atender os requisitos esperados pelos consumidores. No entanto a percepção depende de cada cliente, pois fatores como nível intelectual, cultural, nível social, são valores que contribuem para a variação da percepção de qualidade.



### **3. METODOLOGIA**

A natureza deste estudo consiste na utilização da metodologia de pesquisa denominada qualitativa. Conforme Samara & Barros (2002, p.31), “As pesquisas qualitativas são realizadas a partir de entrevistas individuais ou discussões em grupo, e sua análise verticalizada em relação ao objeto em estudo [...]”. Desta forma, este trabalho contará com o acompanhamento do sistema de gestão da qualidade em uma empresa do segmento metal mecânico, relacionando qualitativamente este sistema, com a gestão das pessoas que atuam e estão envolvidas com o mesmo, contemplando ainda, os métodos utilizados para o desenvolvimento das atividades dentro da organização.

Para Gil (1991, p. 45), as pesquisas quanto ao seu objetivo geral, “podem ser classificadas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas”. Considerando os níveis de pesquisa existentes, neste estudo é utilizado o nível de pesquisa exploratória. De acordo com Mattar (2001, p.18) “A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Ainda, as estratégias e métodos de pesquisa utilizados neste estudo são os de estudo de caso, levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais.

O método de estudo de caso é uma forma de aprofundar os conhecimentos relacionados a um problema existente em um processo, de maneira que ainda não foi definido ou solucionado, estimulando a criação de hipóteses e questões relevantes para a pesquisa. Os objetos de estudo deste modelo de pesquisa podem ser grupos das mais diferentes características e tamanhos, como também podem ser organizações das mesmas características citadas referentes aos grupos de indivíduos, o método de estudo pode ser, a observação da ocorrência do fato, exames de registros já existentes, entrevistas estruturadas e não estruturadas, entre outras formas (MATTAR, 2001).

O estudo também utiliza levantamentos bibliográficos, obtidos através de livros, dos mais diferentes autores, além de artigos, ambos relacionados com o tema desenvolvido. Na visão de Mattar (2001, p.20) “Este levantamento deverá desenvolver a procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais [...]”.

Relacionando o levantamento bibliográfico com o acompanhamento que será realizado junto ao sistema de gestão da qualidade da empresa em estudo, no qual se propõe avaliar o envolvimento das pessoas que atuam no mesmo, é que se esperam obter os resultados de modo a atingir o objetivo deste trabalho. Desta forma, para facilitar a compreensão entre a relação da bibliografia com a prática acompanhada no estudo de caso, é que o capítulo da fundamentação teórica será apresentado na sequência (item 3), de forma compilada com o capítulo dos resultados e discussões sobre o tema.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES: DESENVOLVIMENTO DO TEMA E RELAÇÕES COM A EMPRESA OBJETO DO ESTUDO**

### **4.1 QUALIDADE E AS RELAÇÕES COM A EMPRESA**

Com a ampla adaptação dos conceitos de qualidade às diferentes organizações e/ou atividades, torna-se importante identificar como este tema é desenvolvido na empresa em estudo. Identificou-se, portanto, que a organização trata do tema qualidade com muita



seriedade, pois entende como fundamental para a manutenção e desenvolvimento dos negócios da empresa.

A companhia pesquisada participa de negócios em vários países do mundo, fornecendo produtos e tecnologias, sendo assim, a qualidade deve atender as expectativas dos clientes de diferentes níveis de exigências, para tanto ela precisa ser controlada afim de que não haja desvios. Diante disso, entender os clientes é fundamental, saber quais são as necessidades de cada um, e o que os mesmos esperam com o produto que vão receber no tanto o processo de produção é artesanal, e depende das pessoas para que este resultado seja obtido.

Segundo Campos (1992), a garantia da qualidade é uma função da empresa que tem como finalidade a confirmação que as atividades estão sendo desenvolvidas de acordo com a forma requerida. Com isso a identificação do ponto fundamental para o desenvolvimento e garantia da qualidade na empresa estudada, pode ser identificado como as 'pessoas'. Segundo Campos (2004, p.50) o processo da qualidade deve ser "gerenciado", e na empresa em estudo, essa gestão é feita por pessoas.

Destaca-se ainda, que no caso da organização estudada, a qualidade é garantida por meio de inspeção em determinados pontos de montagem do produto, por isso, a importância das pessoas executarem bem suas atividades para minimizar os erros e por consequência os custos. Antunes et al (2008, p. 83) define inspeção como sendo fundamental e serve para comparar o "objeto" do trabalho por meios de parâmetros pré-definidos, dessa forma a companhia busca e manter os níveis de qualidade em conformidade com os requisitos exigidos pelos seus clientes.

#### 4.2 CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL (TQC) E O ENVOLVIMENTO DA ÁREA OPERACIONAL NA QUALIDADE

Na indústria, objeto do estudo, a qual se localiza na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, Região Sul do Brasil, as ferramentas do controle de qualidade total são aplicadas nos processos de produção, com foco na eficiência, redução de custos e no desempenho das pessoas.

A organização tem seu principal mercado o Brasil, onde comercializam produtos com grandes redes de empresas do ramo de transporte coletivo de passageiros, está presente nas grandes metrópoles nacionais, capitais e grandes cidades, além do mercado do exterior, com principais clientes presentes em países da América Latina, como Argentina, Chile, Peru, entre outros. O nível de exigência por qualidade em todos os mercados no qual a empresa se relaciona comercialmente é muito grande, por se tratar de produtos com alto valor agregado, e servirem para o uso de passageiros, proporcionando assim desafios diários, para que as pessoas produzam e trabalhem para atender toda esta exigência.

De acordo com Juran (1991), "Qualidade é ausência de defeitos". Essa se torna a característica do produto que atende a necessidade do cliente e consequentemente promove a satisfação dos mesmos com o produto recebido. Na empresa estudada a atuação do departamento de controle de qualidade é direto dentro das linhas de produção, atuando no controle de inspeções dos produtos, peças, componentes e a participação direta com as pessoas envolvidas no processo produtivo, para o desenvolvimento da qualidade.

Filho (2012, p.15), ressalta que "é preciso criar uma cultura de participação e passar as informações necessárias para os empregados. A participação fortalece as decisões, mobiliza forças e gera compromisso de todos com os resultados". A ferramenta do Círculo de Controle da Qualidade (CCQ), não está estruturada dentro da política de gestão da qualidade da empresa





estudada, porém alguns princípios da ferramenta são utilizados, dentre eles, o envolvimento das pessoas dentro dos processos, mas não estando estruturados no sistema de gestão.

De certa forma, entende-se que o CCQ poderia ser mais explorado dentro dos departamentos da empresa, fundamentando-o como uma das ferramentas obrigatórias para resolução de problemas, com isso buscando a melhoria nos processos, com foco na qualidade dos produtos, sendo a ferramenta conduzida pelo departamento de qualidade, envolvendo as pessoas necessárias para resolução do item em questão, porém o mesmo ainda não é trabalhado desta forma.

Diante deste contexto, a qualidade controlada está presente dentro dos processos da empresa objeto do estudo devido à complexidade dos seus produtos, os quais requerem controles específicos. Para tanto existe uma sequência de atividades que são desenvolvidas na área de produção e, em intervalos, existem portais de inspeção onde os produtos são avaliados. Para tanto, destaca-se que o envolvimento da área operacional é essencial para que o produto atenda todos os requisitos de qualidade requeridos pelos clientes da organização.

#### 4.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO VOLTADOS À QUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO

As empresas de modo geral precisam estar atentas para que as pessoas dentro da organização estejam motivadas e treinadas para desenvolver suas atividades. A empresa objeto do estudo, preocupada com este contexto procura manter seus colaboradores preparados para exercer suas atividades, promovendo treinamentos internos, relacionados a itens específicos do dia a dia, além de proporcionar treinamentos externos, que são realizados de acordo com as necessidades de cada área de atuação, podendo estes ser desenvolvidos por profissionais terceirizados, trazendo conhecimentos sobre temas variados.

A capacitação dos talentos internos pode ser considerada uma das práticas mais valiosas que uma empresa pode adotar nos dias atuais. A facilidade de informação e a concorrência entre empresas buscando profissionais capacitados e com vontade de trabalhar é um fator que contribui diretamente para práticas de desenvolvimento das pessoas, valorizando-as e fazendo com que as mesmas busquem a estabilidade pessoal e profissional. Diante disto, a empresa em estudo, está em constante avaliação destes aspectos, de forma a manter a sua equipe treinada e engajada para o melhor desenvolvimento de suas atividades, proporcionando maior motivação profissional e menores problemas de qualidade em seus produtos.

Conforme destaca Campos (2004, p. 178), a educação e treinamento são um meio para o crescimento de ser humano e deve ser utilizado tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, por meio do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar. Neste contexto, a empresa objeto de estudo oferece aos funcionários o plano de carreira, recrutamento interno, incentivo a educação, além de outras políticas que incentivam as pessoas a se desenvolverem profissionalmente e permanecerem crescendo junto com a empresa.

Ainda, conforme identificado anteriormente, é importante ressaltar que para o desenvolvimento da qualidade nas organizações, torna-se fundamental o papel de liderança das pessoas que estão inseridas neste tema. Diante disto, na empresa estudada, os colaboradores são motivados para visualizar o todo, e não simplesmente a área ou tarefa em que atuam, sendo esta visão ampla e sistêmica, com o perfil de liderança voltados à qualidade e também, aos demais aspectos envolvidos neste contexto.



#### 4.4 RELACIONAMENTO DOS CLIENTES COM A QUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO

Os clientes, da empresa objeto do estudo, podem ser considerados grandes parceiros da empresa pelo reconhecimento da marca, porém fidelizar os mesmos está se tornando cada vez mais difícil, devido à abertura do mercado e a forte concorrência que está presente no âmbito mundial e, principalmente no segmento automotivo.

Com o passar dos anos, percebeu-se que o perfil dos clientes foi mudando, no passado os mesmos compravam pela relação que mantinham com o dono da empresa, sua parceria de longa data, sua fidelidade com a marca, entre outros fatores.

Hoje, estes que eram os donos, já não estão mais atuando nas suas empresas e na grande maioria dos casos, estes postos foram herdados por filhos, netos ou novos administradores. Na empresa em estudo, a qual iniciou sua trajetória como uma empresa familiar e, portanto, adotava o relacionamento direto entre o dono e o cliente, precisou mudar o seu contexto de atuação, abrindo o seu capital, para manter-se competitiva no mercado.

Esta competitividade do mercado gera cada vez mais, uma maior dificuldade na fidelização dos clientes. Desta forma, o critério qualidade é extremamente fundamental para garantir o atendimento dos requisitos do cliente para que estes se mantenham satisfeitos. Neste contexto, a empresa em estudo busca envolver os seus colaboradores de forma que os mesmos trabalhem no conceito de qualidade, porém sempre nos aspectos do gerenciamento sustentável dos recursos envolvidos em cada processo, ou seja, é fundamental todos tenham uma visão do ‘custo benefício’ do produto produzido e comercializado pela organização. Para isso, o papel da liderança é crucial no envolvimento da equipe em termos de qualidade e geração de negócio para a empresa, de forma a atender a satisfação do cliente.

#### 4.5 FERRAMENTAS DA QUALIDADE UTILIZADAS NA EMPRESA E SUA RELAÇÃO COM AS PESSOAS

Com a busca eminente pela melhoria contínua nos processos e da qualidade de produto, a empresa pesquisada utiliza ferramentas de qualidade para tratar seus itens oriundos de reclamações de mercado, oportunidades internas, entre outras necessidades. Estas ferramentas entram no contexto do Controle da Qualidade Total (TQC), e são fundamentais para condução dos negócios da companhia.

Dentre as ferramentas utilizadas pela empresa, uma delas é o PDCA, auxiliando no desdobramento e resolução de itens. Conforme Filho (2012), o ciclo PDCA é um método gerencial de tomadas de decisões para garantir o alcance de metas necessárias à sobrevivência de uma organização, sendo este método diretamente ligado à busca de melhoria contínua e sucesso dos negócios.

Segundo mesmo autor, o ciclo PDCA consiste em quatro etapas:

- a) P: do verbo *to plan* ou planejar. Nesta etapa são definidas as metas a serem atingidas.
- b) D: do verbo *to do* ou executar. Nesta etapa, os indivíduos são treinados, com base nas metas que desejam ser atingidas, realizam as atividades e colhem dados.
- c) C: do verbo *to check* ou verificar. Esta etapa é puramente de verificação, onde são avaliados os resultados que foram executados saíram de acordo com o definido no planejamento.
- d) A: do verbo *act* ou atuar. Nesta etapa a atuação é corretiva, caso a operação realizada não esteja de acordo com o estabelecido no planejamento, toma-se as ações visando atingimento das metas.



Esta ferramenta é conduzida na empresa pelo departamento da qualidade, buscando o envolvimento das pessoas, sendo ela fundamental para dar direcionamento às ações que necessitam ser aplicadas para solução de problemas e certificação que os resultados obtidos estão dentro do planejado.

Outra ferramenta utilizada na empresa é o diagrama de causa e efeito, também chamado de diagrama de Ishikawa. A mesma é utilizada dentro dos setores em grupos de melhorias, para solução de problemas setoriais específicos, e também itens relacionados à qualidade. Segundo Mello (2011), o diagrama de causa e efeito, ou diagrama de Ishikawa, é usado para demonstrar a relação que existe entre causas e efeitos dentro de um processo, podendo ser aplicado em itens problemáticos, ou seja, quando os resultados ou efeitos obtidos não são os desejados.

A participação das pessoas no processo de resolução de problemas com Diagrama de Ishikawa é fundamental, devido às mesmas direcionarem as relações de causas e efeitos existentes nos processos. Com a participação das pessoas, esta ferramenta se torna prática em sua utilização além de funcional na resolução de problemas.

O diagrama de causa e efeito é uma das ferramentas que proporciona para a empresa, a participação das pessoas dos níveis operacionais, discutindo e buscando soluções de itens relacionados ao setor de atuação. Também, a ferramenta é utilizada para resolução de itens com a participação do controle de qualidade, voltados para a melhoria do produto.

Para o levantamento de informações relacionadas à qualidade, a empresa utiliza a ferramenta folha de verificação, onde são feitos os registros das não conformidades encontradas nos processos de inspeção de produtos. Segundo Mello (2011, p.88), “Damos o nome folha de verificação a uma planilha previamente preparada para coletar dados relativos a não conformidade de um produto ou serviço”.

Com as inspeções dos produtos realizados pelo controle de qualidade, os itens ou não conformidades relatadas na folha de verificação, são possíveis fazer correções imediatas, além disto, estes dados proporcionam a empresa um direcionamento para análise e resolução dos problemas, visando à melhoria contínua da qualidade de seus processos e produtos.

As ferramentas gráficas da qualidade também são utilizadas pela empresa objeto do estudo, e são elas: Histograma, o Gráfico de Pareto e Diagrama de Correlação.

O gráfico de Pareto é definido por Filho (2012), como um gráfico de barras verticais, que dispõe as informações de forma simples, torna-as visuais e de fácil entendimento para os gestores e interessados.

Para Mello (2011), o Histograma é um gráfico de barras que demonstra a frequência que um determinado dado, aparece em um grupo de dados.

Ainda segundo o autor, o diagrama de correlação, ou também chamado de diagrama de dispersão, é um gráfico utilizado para demonstrar a possível relação existente entre duas variáveis.

Por se tratar de uma empresa metal mecânica, do ramo automobilístico, existem muitos processos internos que necessitam serem medidos ou acompanhados. Com isso se torna fundamental representar de forma gráfica estes indicadores, que são diversos, como números, metas, acompanhamentos de processos, entre outras.

Os números e informações constituem a base de entendimento, decisões e ações, na busca do melhoramento contínuo dos métodos utilizados nos processos; é, portanto essencial que haja um cuidadoso sistema de coleta, registro e apresentação dos dados, (OAKLAND 1994, p. 217).



Com o auxílio das ferramentas gráficas da qualidade a empresa pode elaborar relatórios com indicadores importantes dos processos, gerando melhores condições de análise de dados para as pessoas envolvidas nos mesmos.

Uma das ferramentas utilizadas no dia a dia da empresa é o Braistorming, com papel fundamental das pessoas envolvidas no processo a ser debatido. Para Filho (2012), o Brainstorming ou tempestade de ideias, como sendo uma ferramenta de participação coletiva de pessoas no debate de temas em uma reunião, obedecendo algumas regras, onde não podem ser descartadas nem uma das ideias levantadas, sendo estas, escritas de forma organizada, para que a quantidade se transforme na qualidade das soluções.

Outro método importante utilizado na empresa é o de plano de ação, ou 5W2H. Com o auxílio desta ferramenta são possíveis solucionar problemas específicos do processo de produção, além de tratar itens de qualidade identificados nos processos. Conforme Filho (2012), o método plano de ação ou também chamado de 5W2H é uma ferramenta de uso mundial, que tem em suas siglas as palavras em inglês, *what, who, when, where, why, how* e *how much*, que traduzindo para o português é, o que, quem, quando, onde, por que e quanto custa, as quais, dão nome a ferramenta.

Com o auxílio da ferramenta dos cinco porquês, o 5W2H pode ser considerado o método mais utilizado para tratativa de itens de qualidade na empresa, onde as pessoas participam diretamente junto com o controle de qualidade na resolução dos itens em questão.

A ferramenta que traz resultado consistente e muito eficaz para qualquer tipo de atividade e também utilizada pela empresa objeto de estudo é o KAIZEN, que significa melhoria contínua, ferramenta de conhecimento amplo dentro da organização, pois foi um marco histórico quando nos fundadores da companhia trouxeram essa tecnologia do Japão, ainda em 1986.

Tratar de itens ou problemas, nada mais é do que a busca por soluções, para isto acontecer, as pessoas são fundamentais, contribuindo nas sugestões, ideias e participação, com isso apoiando na resolução dos problemas organizacionais em âmbito geral.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento do estudo foi possível abordar conceitos relacionados à qualidade, desde o significado da palavra, até sua adaptação prática dentro da empresa. Também proporcionou estabelecer as relações presentes na forma que a empresa atua, em relação ao desenvolvimento da qualidade e sua associação com o mercado mundial, no qual a empresa está inserida, relacionando com o novo perfil dos clientes, cada vez mais exigentes, e que buscam o retorno máximo sobre o produto ou serviço que estão adquirindo.

Os levantamentos bibliográficos e documentais desenvolvidos neste estudo proporcionaram um embasamento teórico de diferentes autores sobre o tema abordado, além de proporcionar uma ligação direta com os conceitos práticos descritos e utilizados na empresa, referenciados no desenvolvimento do trabalho de pesquisa.

Quanto ao desenvolvimento humano, o estudo mostra formas utilizadas pela empresa para proporcionar o treinamento e desenvolvimento das pessoas que estão inseridas na organização, além de buscar conceitos e ferramentas que abordam este tema. Também o estudo proporciona a visualização da importância de treinamentos e desenvolvimentos que envolvam as pessoas da área operacional, com a utilização de ferramentas como CCQ em conjunto com o controle de qualidade, para que as mesmas sejam participativas e ajudem no desenvolvimento da qualidade dos produtos da empresa.



Identificou-se que o sistema de atuação do controle de qualidade dentro dos processos da empresa é na forma controlada, porém caso não haja a participação das pessoas que executam suas tarefas na construção do produto se torna muito difícil garantir a qualidade, com isso as ferramentas do controle da qualidade total (TQC) tornam-se aliadas a este processo.

A visão do processo como um todo, faz com que o TQC seja uma ferramenta fundamental para as empresas que desejam ter em seus produtos uma qualidade percebida que satisfaça e fidelize seus clientes, pois as mesmas têm participação direta das pessoas em todo o seu processo. Com a utilização das ferramentas da qualidade dentro do TQC, os métodos de controle de qualidade e de resolução de problemas fica mais prático, isto pode ser visto com a aplicabilidade das ferramentas dentro dos processos da empresa abordada neste trabalho.

No que tange as limitações do estudo, pode ser mencionado escassez de referenciais teóricos que cercam o tema qualidade e sua relação com as pessoas, bem como, a aplicação da pesquisa em uma única empresa e suas práticas internas relacionadas a este tema, não abrangendo outras organizações nos exemplos práticos.

Com a realização deste estudo pode se concluir que as pessoas são a parte fundamental para o desenvolvimento e garantia da qualidade dentro das organizações, pois de pouco vai adiantar ter as ferramentas mais sofisticadas ou softwares avançados, se por trás de tudo isso não existirem pessoas treinadas e motivadas para fazer tudo isto funcionar.

Por fim, este estudo pode ser utilizado também, como fonte de pesquisa para empresas de outros segmentos além do automobilístico, visto que a qualidade é um tema presente em qualquer ramo, no qual só é possível o seu desenvolvimento através da participação das pessoas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. **Administração da qualidade e da produtividade.** Abordagem do processo administrativo. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

ANTUNES, Junico. ALVAREZ, Roberto. BORTOLOTTI, Pedro. KLIPPEL, Marcelo. PELLEGRIN, Ivan. **Sistemas de produção. Conceitos e práticas para projeto de gestão da produção enxuta.** São Paulo: Artmed Editora S.A. 2008.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos.** São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPOS, V.F. **Controle da Qualidade Total (No estilo Japonês).** 5ª Ed. Minas Gerais: Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CAMPOS, V.F. **Controle da Qualidade Total (No estilo Japonês).** 8ª ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2004.

FILHO, Geraldo Vieira. **Gestão da Qualidade Total: Uma Abordagem Prática.** 4ª ed. São Paulo: Alinea, 2012.

FUJIHARA. R. K. Construindo um relacionamento com o cliente: do básico ao acabamento. **Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.** 2013. Disponível em:

<<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/construindo-um-relacionamento-com-o-cliente-do-basico-ao-acabamento>>. Acesso em: 02 out 2014.



GEORGE, B. **Liderança Autêntica: Resgate os valores Fundamentais e construa organizações duradouras.** São Paulo: Gente, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3º edição. São Paulo: Atlas, 1991.

JURAN, J. M. **Controle da qualidade:** conceitos, políticas e filosofias da qualidade. São Paulo: Makron, 1991.

JURAN, J.M. **Juran's Quality Handbook.** 5ªed. New York: McGraw- Hill, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** A edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** Edição compacta. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Jairo. **Liderança como fator chave para o sucesso de sua empresa.** Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. 2013. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/a-lideranca-como-fator-chave-para-o-sucesso-da-sua-empresa>>. Acesso em: 02 out 2014.

MARTINS, Jairo. 6 dicas para reter talentos da sua empresa. **Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. 2014.** Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/6-dicas-para-reter-talentos-na-sua-empresa>>. Acesso em 06 nov. 2014.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da Qualidade.** São Paulo: Pearson, 2011.

NARUSAWA, Toshiko. SHOOK, John. Kaizen Express. **Fundamentos para sua jornada lean.** São Paulo: Lean Institute Brasil, 2009.

OAKLAND, John, S. **Gerenciamento da Qualidade Total.** São Paulo: Nobel, 1994.

PALANDINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade.** Teoria e pratica. São Paulo: Atlas S.A, 2004.

RANGEL, Alexandre. **Momento da Qualidade.** São Paulo: Atlas S.A., 1995.

SAMARA, Beatriz Santos & BARROS, José Carlos. **Pesquisa de Marketing** - conceitos e metodologia. 3º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.