



A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE QUALIDADE COMO PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA: UM CASO NA CIDADE DE SERRINHA-BA

Adriana da Silva Cardoso
Graduada em Administração
Universidade do Estado da Bahia
adrianacardoso_@outlook.com

Resumo

A crescente competitividade entre empresas às fizeram se atentar quanto à qualidade de seus produtos e /ou serviços para que possam se manter no mercado buscando atender as exigências de clientes cada vez mais exigentes. Através da Gestão da Qualidade é possível identificar possíveis problemas e a partir disso propor soluções as quais possam ser aplicadas visando assim a busca pelo processo de melhoria contínua. Esse processo de melhoria contínua só é obtido mediante participação de todos os setores os quais precisam cumprir com as padronizações estabelecidas pelo SGQ. Pode-se concluir que a gestão de qualidade, por meio de controle de processos acompanhados possibilitam uma gestão de qualidade assertiva o que leva também a vantagem competitiva no mercado. O objetivo do estudo é justamente verificar se existe a aplicabilidade ou conhecimento sobre sistema de gestão de qualidade. A metodologia de pesquisa utilizada foi pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo o que comprova que um sistema de gestão de qualidade promove melhoria continua em todos os aspectos internos e externos de uma organização.

Palavras-chave: Gestão. qualidade. Processos. ferramentas.

Abstract

The growing competitiveness between companies made them pay attention to the quality of their products and/or services so that they can remain in the market, seeking to meet the demands of increasingly demanding customers. Through Quality Management it is possible to identify possible problems and from that propose solutions which can be applied, thus aiming at the search for the process of continuous improvement. This continuous improvement process is only achieved through the participation of all sectors, which must comply with the standards established by the QMS. It can be concluded that

quality management, through the control of monitored processes, enables assertive quality management, which also leads to a competitive advantage in the market. The objective of the study is precisely to verify if there is applicability or knowledge about the quality management system. The research methodology used was bibliographic research and field research, which proves that a quality management system promotes continuous improvement in all internal and external aspects of an organization.

Key-words: Management. Quality. Processes. tools.

1. INTRODUÇÃO

Gestão tende a ser um desafio devido à complexidade em gerir desde pessoas a recursos que envolvem uma organização. Na administração existem áreas distintas as quais os administradores podem lidar mais diretamente, como a gestão da qualidade.

Para Toledo (2001), a gestão da qualidade é a abordagem adotada e o conjunto de práticas utilizadas pela empresa para se obter, de forma eficiente e eficaz, a qualidade pretendida para o produto.

A alta competitividade fez com que as empresas procurassem meios os quais se destacar. Uma gestão da qualidade tem como objetivo proporcionar melhorias em todos os aspectos internos e externos de uma organização com o alcance ou permanência de qualidade e excelência.

O artigo possui finalidade de analisar quanto a importância de um sistema de gestão de qualidade implementado e em funcionamento na obtenção de melhoria contínua nas organizações as garantindo vantagem competitiva através de uma gestão eficaz para atender as exigências das partes interessadas.

O objetivo geral da pesquisa seria verificar se existe aplicabilidade da gestão de qualidade na empresa a qual foi realizado o estudo. A relevância da pesquisa se dá pelo fato de que atualmente devido à alta competitividade e exigências dos clientes as empresas precisam aderir uma gestão que englobe o bom funcionamento de todos os setores a fim de evitar erros bem como a correção dos mesmos visando a melhoria continua, papel esse exercido pela gestão de qualidade.



A metodologia utilizada foi através de pesquisa qualitativa bibliográfica, exploratória e pesquisa de campo onde a técnica utilizada foi uma entrevista estruturada em um laboratório de análises clínicas na cidade de Serrinha-BA.

A ordem deste artigo se dá pela compreensão do conceito de qualidade, seguidos dos pilares da qualidade conforme norma ISO 9001, logo ferramentas que contribuem para a gestão de qualidade, o ciclo PDCA, metodologia, a exposição de coleta das informações obtidas na pesquisa de campo e por fim as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade

O conceito de qualidade se torna amplo pois pode ser aplicado a diversas questões como por exemplo qualidade de vida, qualidade da água etc. Segundo Toledo et al. (2012, p.4), “o termo “qualidade” pode ser usado com adjetivos tais como má, boa ou excelente.” Então o fator que determina essa qualidade será de acordo com a percepção de quem fará a análise desse algo através de seus critérios.

Partindo para um conceito mais empresarial, “Qualidade é o atendimento de exigências e expectativas de clientes” (KIRCHNER, 2010, pág. 8).

De uma maneira geral é possível resumir que qualidade nada mais é que cumprir critérios pré-definidos os quais levarão a satisfação do cliente. Porém, devido aos critérios poderem ser diferentes, pois cada pessoa pode ter uma concepção do que seria qualidade, faz-se necessário ter uma noção de como conseguir atingir de maneira ampla as necessidades destes clientes.

A *International Organization for Standardization* - (ISO), que traduzindo para o português seria, Organização Internacional de Padronização, promove a padronização de produtos e serviços, utilizando normas internacionais para melhoria contínua. Dentre as normas de padronização existentes na ISO, existe a ISO 9001, que nada mais é que os critérios que abrangem a qualidade que segundo a mesma, “Qualidade é o grau em que um conjunto de características inerentes atende a requisitos” (ISO 9009: 2005).

A alcançabilidade da qualidade se dá pelo comprometimento da empresa na

eficácia de todos os processos referente a todos os setores. Para isso, faz-se necessário a implementação e bom funcionamento do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ).

Oliveira (2004), afirma que sistema [...] é composto por outros sistemas menores, denominados subsistemas, que estão sequencialmente dependentes uns dos outros. O desempenho de cada uma dessas partes define o sucesso do sistema maior. O sistema empresarial é uma especialização do conceito de sistema. Ele é formado por entradas (inputs), processamento, saídas (outputs) e retroalimentação (OLIVEIRA, 2004, p.36).

Ainda, Oliveira (2004, p. 37) aborda que “o sistema da qualidade é um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados [...] que atenda às necessidades e expectativas dos clientes internos e externos”.

“Portanto, a melhor forma de conseguir produtos e serviços de acordo com as especificações estabelecidas e que atendam às necessidades dos clientes é a partir do desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), pois, dessa forma, se garante que as pessoas que executam os processos estarão treinadas, as instruções de trabalho estarão estabelecidas, o processo produtivo será controlado e o cliente ouvido em relação à sua expectativa e satisfação. (OLIVEIRA, 2014, p. 3).

Dado o exposto, o SGQ não pode ser visto de maneira isolada justamente pelo fato de que ele deve ser executado em todos setores e processos existentes de uma organização. Segundo Burmester (2013, p .03), “Qualidade é consequência de uma ação coletiva e não do “departamento de qualidade”, da “gerência de qualidade”, do “grupo de qualidade [...]”. Ainda segundo o autor, não se recomenda abrigá-lo em nenhum departamento da organização, mas sempre tratá-lo de maneira institucional.

2.1.1 Pilares da qualidade

A implementação de um sistema de gestão de qualidade precisa ser em todos os processos existentes dentro de uma organização, pois assim conseguirá analisar de maneira minuciosa os processos que precisarão de melhoria ou até mesmo serem alterados.

A ISO 9001: versão 2015, abrange os pilares da gestão de qualidade, os quais visam a alcançabilidade da excelência através da melhoria contínua. Tais pilares serão apresentados adiante:

1. Foco no cliente: Se o foco está direcionado para o cliente, fica bem mais fácil tomar medidas as quais atenda às suas expectativas.
2. Liderança: A liderança, quando bem treinada, entende bem sobre os processos e deste modo dará o devido direcionamento para que os colaboradores exerçam as atividades corretamente além de dar apoio para que erros não sejam repetidos. Pode-se dizer que o líder fará com que os colaboradores tenham o foco no cliente.
3. Engajamento das pessoas: O engajamento é responsável com que os colaboradores realizem as atividades da melhor forma possível. E para isso, é necessário que além deles estarem alinhados ao propósito da empresa precisa-se também que os mesmos estejam devidamente motivados. Tal motivação pode variar sendo por exemplo correlacionada a uma boa remuneração, reconhecimento, entre outros.
4. Abordagem de processo: De maneira ampla, processo significa um conjunto de atividades. A gestão por processos permite um mapeamento de como estas atividades devem ser executadas levando à padronização. A abordagem de processos visa a coerência da execução das atividades de todos os processos dentro de uma organização independente se os processos são interligados ou independentes.
5. Melhoria contínua: A padronização é uma das formas nas quais é possível manter a qualidade, uma vez que ela evita erros. Porém, este princípio tem como finalidade prevenir o engessamento dos processos. Ou seja, ele busca analisar as necessidades de mudança de acordo com os avanços tecnológicos.
6. Tomada de decisão baseada em evidência: Este princípio enfatiza a necessidade de análise de dados e fatos para que as decisões sejam tomadas de maneira mais racional e de maneira mais assertiva possível.
7. Gestão de relacionamento: Este princípio tem como objetivo o entrosamento de todas as partes interessadas que envolvem uma organização. A parte interna seriam os colaboradores e a parte externa os clientes, fornecedores.

Com base nestes princípios, é possível nortear os processos na organização que auxiliara na obtenção de bons resultados. Além disso, as utilizações das ferramentas administrativas também contribuem positivamente garantia de permanecia da qualidade e serão pontuadas a seguir.

2.2 Ferramentas Administrativas no Auxílio da Gestão de Qualidade

A utilização de ferramentas administrativas contribui para uma gestão eficaz. Através de ferramentas é possível que os processos sejam acompanhados, controlados, analisados e padronizados.

Segundo Burmester, (2013, p. 42.) o uso de ferramentas da qualidade tem sido de grande valia para os sistemas de gestão, tratando-se de um conjunto de estatísticas elementares usadas para melhorar produtos, serviços e processos.

É necessário saber para que serve cada uma das ferramentas e como utilizá-las para conseguir resultados satisfatórios. BURMESTER (2013, p. 42.) Deste modo, serão apresentadas a seguir uma relação de 7 ferramentas básicas que contribuem para a gestão de qualidade:

- 1) Folha de Verificação ou Tabelas de Contagem
- 2) Histograma
- 3) Diagrama de Dispersão-Correlação
- 4) Estratificação
- 5) Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Ishikawa ou Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama 6M
- 6) Diagrama ou Análise de Pareto
- 7) Gráficos de Controle
- 8) Brainstorm



A síntese destas ferramentas podem ser verificadas na figura 1.

Figura 1 - Ferramentas básicas da qualidade e seus objetivos

Quadro 9.1	As sete ferramentas básicas da qualidade e seus objetivos
Ferramenta/Técnica da qualidade	Objetivo a que se propõe
Folha de Verificação	Registro e agrupamento logicamente organizado de dados e informações a respeito de uma tarefa ou processo estudado.
Histograma	Representação gráfica do número de vezes que determinada característica ou fenômeno ocorre (distribuição de frequência) no processo estudado.
Diagrama de Dispersão	Estabelecimento da relação ou associação entre dois fenômenos, parâmetros, fatores ou variáveis de um processo estudado.
Estratificação	Agrupamento ou organização de dados de um processo em grupos significativos representativos de segmentos (ou estratos) da população de dados do processo.
Diagrama de Causa e Efeito	Identificação de fatores ou causas (variáveis de verificação) que geram ou sustentam uma degeneração da qualidade ou determinado problema (variável de controle) ou efeito de um processo ou produto.
Diagrama ou Análise de Pareto	Identificação das causas possíveis e mais significativas ou prioritárias de efeitos ou eventos ocorridos num processo.
Gráficos de Controle	Sinalização do comportamento, temporal, de variáveis relacionadas à dinâmica de dado processo.
Brainstorming	Geração rápida de ideias de forma participativa e livre.

Fonte: Toledo et al. (2012, p.196)

2.2.1 Ciclo PDCA

Outra ferramenta bastante utilizada seria o Ciclo PDCA, (em inglês *Plan, Do, Check, Action*). Burmester (2013, p. 41), aponta que muitos autores não consideram o ciclo PDCA como sendo uma ferramenta especificamente da gestão de qualidade, mas que a mesma possui relevância na gestão de qualidade justamente por realizar análise e melhorias dos processos organizacionais. O autor ainda complementa que é uma ferramenta gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização (Burmester, 2013).

Dessa forma, dada a sua relevância voltada à melhoria dos processos organizacionais acaba sendo uma ferramenta importante na gestão de qualidade.

A sigla PDCA, representa cada etapa a ser realizada para o cumprimento do ciclo. Estas quatro etapas do ciclo são fundamentais na gestão pois existe o planejamento das ações, depois a fase de execução do que foi anteriormente planejado, após isso a



verificação e acompanhamento do que está sendo feito e por fim a análise do que foi concluído para então verificar as possíveis adequações caso necessário.

De acordo com Burmester (2013, p. 42), pode-se compreender as 4 fases representadas pelas 4 siglas do Ciclo PDCA.

-Planejar (*Plan*) – definir as metas a serem alcançadas; definir o método para alcançar as metas propostas;

-Executar (*Do*) – realizar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento; coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo; nesta etapa são essenciais a educação e o treinamento no trabalho;

-Verificar, checar (*Check*) – conferir se o executado está conforme o planejado, ou seja, se a meta foi alcançada, dentro do método definido; identificar os desvios na meta ou no método.

-Agir corretivamente, aprendizado (*Action*) – caso sejam identificados desvios, é necessário definir e implementar soluções que eliminem as suas causas.

Percebe-se que a ferramenta possui etapas necessárias e completas as quais podem ser aplicadas em diversos setores para não somente corrigir possíveis erros, mas também gerar a melhoria contínua visando a excelência.

3. METODOLOGIA

Para a realização do estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, por meio de livros e artigos científicos relacionados ao tema aqui abordado. Após isso, foi utilizada também a pesquisa de campo, que é quando [...] a coleta de dados é efetuada “em campo”, onde ocorrem espontaneamente os fenômenos, uma vez que não há interferência do pesquisador sobre eles.

Para BURMESTER, (1990, p. 75):

“Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

O referido estudo, trata-se de uma pesquisa com caráter exploratório e descritiva, de abordagem qualitativa. A técnica de coleta utilizada foi uma entrevista estruturada com perguntas abertas através de um questionário para direcionar o diálogo entre o entrevistador e o entrevistado.

A entrevista foi realizada com a responsável pelo SGQ de um laboratório de análises clínicas localizado na cidade de Serrinha-BA, no dia 21 de novembro de 2022, no qual a entrevistada respondeu de maneira livre e sem interrupções enquanto as suas respostas eram anotadas.

4. A GESTÃO DA QUALIDADE NA EMPRESA X

O Laboratório o qual o estudo foi realizado foi fundado em 1988 e atua no auxílio de diagnóstico médico através da realização dos mais diversos exames laboratoriais existentes. Atualmente está presente, além da sede em Serrinha-BA, nos municípios de Teofilândia, Araci, Tucano, Euclides da Cunha, Biritinga, Barrocas, Ichu, Conceição do Coité, Santa Luz, Valente, e Paulo Afonso e conta com a quantidade de 111 colaboradores.

A empresa, possui um sistema de gestão de qualidade implementado e em funcionamento bem como possui certificado ISO 9001:2008 (certificado internacional de gestão da qualidade).

O SGQ da empresa possui um responsável direto o qual coordena todos os processos da empresa e os arquiva em um sistema chamado QOCKPIT. Esse sistema possibilita que todos os colaboradores tenham acessos aos documentos de Processos Operacionais Padrões, os POPs, referente a todas as áreas da empresa bem como auxilia na gestão da qualidade no que se refere a demais aspectos como, registros de ouvidorias, acompanhamentos de Registros de Não Conformidade (RNCs), etc..

Os pontos positivos citados vindos da implementação do SGQ seria no que se refere a padronização e cumprimento correto dos processos, além de que tornou mais fáceis questões relacionadas a treinamento justamente por já existir documentado como se deve realizar determinados processos.

Um ponto negativo é justamente fazer com que todos os colaboradores realizem de fato os processos da forma a qual estão descritos. Além de fazer com que todos compreendam que a padronização permite o bom funcionamento dos setores e que o não cumprimento deles pode vir a causar transtornos futuros ou muitas vezes imediatos.

Por conta disso, faz-se necessário que o SGQ tenha também um papel de educador dos colaboradores e assim fazer com que eles entendam a importância de a gestão ocorrer de maneira eficaz.

A empresa possui dois indicadores de mensuração da qualidade: Um indicador interno referente aos processos e produtos e outro externo referente a coleta de informações obtidas pelos clientes sobre aspectos do laboratório.

Pode-se definir indicadores como “dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e de uma organização como um todo”. BURMESTER (2013, p. 255).

O indicador interno seria o Registro de Não Conformidades (RNC). Toda vez que ocorre um erro no processo é registrada em sistema uma RNC e a mesma é verificada pelo SGQ. Estes registros são fundamentais para que se tenha dimensão das não conformidades mais recorrentes e assim ser traçado uma medida corretiva.

O indicador externo seria a NPS, *Net Promoter Score* que não possui uma tradução oficial e é um indicador para medir a satisfação do cliente perante ao que lhe foi prestado. Através da mensuração destas pesquisas, são coletados também os *feedbacks* que auxiliam numa melhor análise do que está sendo realizado conforme as exigências dos cliente, bem como e principalmente, o que não está fazendo com que o SGQ trabalhe nas insatisfações com propósito de melhoria contínua.

Um dos princípios da ISO seria o de melhoria contínua. Para Carpinett e Gerolamo (2016, p.30) o processo de melhoria contínua, em que a tomada de decisão decorre de uma série de atividades logicamente sequenciadas, baseando-se em informações completas, dados e fatos pesquisados e raciocínio lógico, seria a essência do ciclo PDCA.

Por isso, o Ciclo PDCA é utilizado pela empresa dada a sua importância no acompanhamento em todas as etapas dos processos referente a todos os setores existentes.

Além disso, existem as auditorias dos setores possibilitando que o SGQ mantenha a constância por parte dos mesmos em realizar as atividades conforme são.

A auditoria pode ser considerada uma ferramenta da qualidade, pois as informações geradas nos seus relatórios fornecem subsídios para o planejamento e o redirecionamento das políticas e objetivos e, conseqüentemente, das atividades e ações da organização. BURMESTER, (2013, p. 65).

Deste modo, são realizadas auditorias internas pelo SGQ, a fim de disciplinar e alinhar os colaboradores no que se refere ao cumprimento correto dos processos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização das melhores práticas organizacionais, a adoção de um sistema de gestão da qualidade bem como a obtenção de certificações reconhecida, tornaram-se critérios essenciais pois demonstram diferencial competitivo.

A presente pesquisa teve o objetivo de realizar a análise no que se diz respeito sobre questões voltadas a gestão de qualidade. Foi possível aprofundar o estudo por meio de um estudo de caso em um laboratório de análises clínicas no setor específico de SGQ para saber a respeito sobre aspectos da gestão de qualidade referentes a empresa.

Como demonstrado anteriormente, a introdução de um sistema de qualidade é imprescindível e se faz necessária justamente por lidar com toda a organização fazendo com que tudo ocorra em conformidade e principalmente lidar com as não conformidades visando a melhoria contínua.

Foi perceptível que a empresa em questão, mostrou-se ciente em relação ao conceito de qualidade bem como a importância do SGQ demonstrando que isso não seria apenas um diferencial, mas, obrigação da empresa para com seus clientes no que se refere a entrega de bons serviços e atendimento para a obtenção e permanência do sucesso e sustentação do empreendimento no mercado.

É possível concluir através deste estudo, que uma organização pode ser melhor desenvolvida através e uma gestão de qualidade efetiva possibilitando manter a constate

busca de melhoria continua a fim de atender seus clientes e outras partes interessadas, condizentes com suas exigências.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida D. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**, 10ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522478392. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478392/>. Acesso em: 21 nov. 2022.

BURMESTER, Haino. **Gestão da Qualidade Hospitalar** - Série Gestão Estratégica de Saúde- 1ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788502201897. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502201897/>. Acesso em: 21 nov. 2022.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARPINETTI, Luiz Cesar R.; GEROLAMO, Mateus C. **Gestão da Qualidade ISO 9001: 2015**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597007046. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007046/>. Acesso em: 23 nov. 2022.

KIRCHNER, Arndt. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Editora Blucher, 2010. ISBN 9788521215615. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521215615/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

TOLEDO, José Carlos D.; BORRÁS, Miguel Ángel A.; MERGULHÃO, Ricardo C.; et al. **Qualidade - Gestão e Métodos**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2012. ISBN 978-85-216-2195-9. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2195-9/>. Acesso em: 21 jun. 2022

LAKATOS, Eva M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 978-85-216-2195-9. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2195-9/>. Acesso em: 24 out. 2022.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONDES, José Sérgio. 2019. **Gestão: O que é, O Que faz, Conceitos e os 3 Tipos de Gestão** Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/gestao-o-que-e-que-faz-conceitos>>. Acesso em: 24 out. 2022.



CONEPA
CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

6ª Edição 2023 | 15 e 16 de setembro de 2023

OLIVEIRA, Otávio J. Curso básico de Gestão da Qualidade . São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2195-9. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2195-9/>. Acesso em: 05 set. 2022.