

**Evento:** XXV Seminário de Iniciação Científica

## **A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES NA GESTÃO DA QUALIDADE<sup>1</sup> THE USE OF INDICATORS IN QUALITY MANAGEMENT**

**Alison Andre Wolfart<sup>2</sup>, Lia Micaela Bergmann<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Resumo expandido elaborado e atualizado para o Salão do Conhecimento 2017 (UNIJUI), a partir de trabalho de conclusão de curso do MBA em Administração e Qualidade, do Centro Universitário Internacional UNINTER.

<sup>2</sup> Aluno da pós-graduação em Engenharia da Produção do Centro Universitário Internacional (UNINTER), técnico em qualidade (SENAC), graduado em Marketing (FATEC), especialista em Administração e Qualidade (UNINTER), alison.andre.wolfart@gmail.com.

<sup>3</sup> Mestranda em Desenvolvimento Regional da Unijuí, graduada em administração e pós-graduada em Gestão de Pessoas pela mesma Instituição; pós-graduada em Design Instrucional pelo Centro Universitário SENAC, lia.bergmann@unijui.edu.br.

### **INTRODUÇÃO**

No Brasil, durante muito tempo, as empresas não se preocuparam com os quesitos de qualidade e produtividade, em função de que esses não eram itens cobrados. A preocupação estava nas questões financeiras, especialmente aquelas relacionadas ao rendimento do capital nas aplicações de curto prazo e de alto risco. A consequência disso foi a queda na qualidade e produtividade dos produtos e serviços gerados. Por isso, Soares (1993) declara que a gestão da qualidade e produtividade é uma inovação tecnológica que precisa ser entendida e aplicada pelas organizações brasileiras. Trata-se de uma exigência para garantir a sobrevivência das empresas; e não de um luxo ou modismo.

Os autores Mikos *et al.* (2012) complementam que a qualidade deve ser uma preocupação constante das organizações, especialmente no que diz respeito à mensuração dos custos da sua não existência. Para identificar quanto custam os produtos e serviços de baixa qualidade, as organizações devem fazer o uso de indicadores de desempenho, o que possibilita preparar planos de ação que melhorem essa situação. Os autores salientam ainda que a qualidade pode ser um diferencial entre as organizações, e que dela depende a satisfação do cliente, ponto fundamental para uma empresa se manter no mercado.

Desta forma, o presente estudo teve com objetivo ampliar o conhecimento sobre a utilização de indicadores para o controle da qualidade nas organizações contemporâneas. Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, a fim de realizar a análise de referenciais teóricos.

### **METODOLOGIA**

Para elaboração desse estudo, utilizou-se de pesquisa bibliográfica que, na opinião de Marconi e Lakatos (2011), tem como finalidade colocar o pesquisador em contato com o que já foi escrito sobre determinado tema. Para tanto, buscou-se referencial teórico sobre os temas qualidade e indicadores, em fontes como livros e base de dados.

**Evento:** XXV Seminário de Iniciação Científica

Após a leitura e transcrição do conteúdo de interesse do artigo, os autores iniciaram a construção lógica do trabalho, ou seja, a organização das ideias a fim de atender ao objetivo do estudo; finalizando com a redação do resumo (GIL, 2010).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A normalização surgiu há muito tempo na história da evolução humana. Os primeiros indícios de normalização da forma de efetuar o trabalho tiveram início no século XX, a partir do trabalho de Taylor, ao recomendar aos operários que fizessem seus trabalhos utilizando a melhor prática, com a melhor ferramenta. Contudo, os excelentes resultados tiveram impacto negativo na qualidade, obrigando as fábricas a criarem departamentos de inspeção, com o objetivo de impedir que os produtos defeituosos chegassem aos clientes. Com o tempo, perceberam que esse não era um modo econômico de produzir; e foi a partir desse conceito, em meados da década de 1920, que Walter Shewhart desenvolveu um controle estatístico de qualidade. Porém, somente duas décadas depois, no decorrer da Segunda Guerra Mundial, o trabalho dele ganhou valor nos Estados Unidos. Isso porque, os produtos militares não podiam ser aceitos defeituosos, exigindo grande controle de inspeção (NETO, TAVARES e HOFFMANN, 2012).

Mikos *et al.* (2012) declaram que, a partir de 1990, o controle da qualidade passou a se concentrar mais nos processos; acompanhando o desenvolvimento dos produtos do início até o fim. Marques (2008) informa que o consumidor mudou a sua maneira de pensar e agir, tornando-se mais exigente na procura de produtos e serviços que proporcionem valores agregados. Garcez, Fachin e Júnior (2000) mencionam que deixamos um mundo que simplesmente comercializa e vende seus produtos, para ingressar em outro que os clientes determinam o tipo de serviço e produtos que estão dispostos a pagar.

Em nível organizacional, Rodrigues e Brustein (2016) revelam que a implantação de um sistema de gestão da qualidade objetiva alterar o comportamento das pessoas no que diz respeito à execução das tarefas, a fim de que utilizem procedimentos racionalizados. Mas isso não implica em custos. Para Grönroos (1993), a questão mais importante é a do encargo da falta de qualidade. Ou seja, a melhoria da qualidade através de sistemas à prova de erros e treinamento com os empregados é uma forma de se livrar de custos desnecessários, advindos da baixa ou falta de qualidade. Contudo, se a gestão da qualidade for considerada apenas um programa isolado de treinamento ou um investimento em maquinários a fim de reduzir a mão de obra, o risco de fracasso é alto. Por isso, a importância da qualidade e dos processos de melhoria receberem atenção contínua da alta gerência.

Paladini (2008) relata que a análise da qualidade baseia-se em informações, as quais devem facilitar o trabalho. Gerou-se, assim, o conceito de que a avaliação da qualidade precisa ser formulada em termos de indicadores bem caracterizados. Para o autor, existem três tipos básicos de indicadores: de desempenho (produtividade), de suporte (atuam no processo produtivo e no suporte) e de qualidade (estratégicos, focados na sobrevivência da empresa).

Callado *et al.* (2012) compreendem que um indicador de desempenho possibilita à organização

**Evento:** XXV Seminário de Iniciação Científica

identificar os resultados advindos de suas atividades enquanto unidade de negócio. Ou seja, permite aos empresários saberem o que estão fazendo e quais os resultados de suas ações na organização. Campos (1998) descreve que os indicadores de desempenho devem ser elegidos criteriosamente, a fim de garantir a disponibilidade das informações no menor tempo e custo realizável.

Entretanto, mais do que definir os indicadores, monitorá-los e traçar metas de melhorias a partir destes, é imprescindível que haja uma cultura de compartilhamento de informações nas organizações. Isso significa que todos devem ter consciência de que a qualidade só virá a partir da correta medição dos processos. A partir do momento em que os líderes possuem a visão de que as pessoas se constituem como o maior patrimônio das organizações, o intuito passa a ser orientar a equipe na construção de um aprendizado coletivo. Nesse sentido, cabe expor a crítica dos autores Monaco e Guimarães (2000), os quais apontam que o processo de transformação cultural focado na conscientização para a necessidade de mudança, a fim de alcançar as metas do programa, tem como última preocupação melhorar o bem-estar e as condições de trabalho das pessoas. Eles relatam que o objetivo maior, mesmo com a introdução de novas técnicas de gestão e desenvolvimento de pessoal, é obter ganhos de produtividade.

Frezatti (2001) explica que a função dos indicadores de longo prazo utilizados no desenvolvimento do plano estratégico da organização é de monitorar a sua missão. Ou seja, devem apontar se a organização está saudável, se está piorando ou melhorando nos intervalos de tempo em que os gestores consideram apropriados. Desta forma, destaca-se a importância de definir os corretos indicadores, visando diminuir qualquer dúvida. Caso contrário, a organização poderá tomar decisões equivocadas, que abalam a estrutura do negócio e que não contribuam para o sucesso da organização.

Callado *et al.* (2012) relatam que na gestão estratégica empresarial, as informações sobre o desempenho das organizações norteiam a tomada de decisões, visando a eficácia empresarial e a posição competitiva no mercado. Além disso, as informações direcionam as mudanças e refinam as previsões sobre o futuro. Isso significa que os indicadores escolhidos devem estar orientados para o futuro, visando alcançar os objetivos pretendidos, bem como efetivar as metas de médio e longo prazo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente resumo teve como intuito ampliar o conhecimento sobre a utilização de indicadores para o controle da qualidade nas organizações contemporâneas. Nesse sentido, identificou-se que, diferente do que muitos empresários acreditam, investir em qualidade não implica em custos; pelo contrário, evita custos desnecessários e ajuda reduzir os desperdícios.

Atualmente, em muitos casos, obter uma certificação de qualidade é um requisito fundamental para a sobrevivência da organização. No entanto, a certificação promove apenas a base da qualidade: especificação, controle e procedimentos básicos. Além disso, é necessário que as organizações tragam para a sua realidade as várias teorias e práticas relacionadas à qualidade, e

**Evento:** XXV Seminário de Iniciação Científica

que a alta gerência tenha participação ativa neste processo; caso contrário não surtirão os efeitos desejados. A gestão da qualidade deve ser vista como um processo de melhoria contínua, e não como um treinamento ou processo isolado.

A utilização de indicadores de longo prazo, os quais têm como objetivo principal monitorar a missão da organização é necessária para apontar se a organização está saudável ou não, nos intervalos de tempo considerados apropriados pelos gestores. Por fim, identificou-se a importância da correta definição dos indicadores, caso contrário, a organização poderá tomar decisões equivocadas, que não contribuam para o desempenho desta.

**Palavras-chave:** Qualidade. Custos. Clientes.

**Keywords:** *Quality. Costs. Customers.*

## REFERÊNCIAS

CALLADO, A. A. C. et al. Relacionando Fatores Contingenciais com o uso de Indicadores de Desempenho em Empresas do Porto Digital. **Revista de Negócios**, Blumenau, vol.17, n. 3, Julho/Setembro 2012. p.20-35.

CAMPOS, R. M. **Princípios da Qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

FREZATTI, F. Indicadores Financeiros de Longo Prazo: comparação entre o retorno sobre o investimento e o lucro residual. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n. 1, janeiro/março 2001. p.35-45.

GARCEZ, E. M. S.; FACHIN, G. R. B.; JÚNIOR, P. P. A. Indicadores da Qualidade em Restaurantes: um estudo de caso. **Revista de Ciências da Administração**, 2000.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, M. D. C. D. C. Os Sistemas de Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino

**Evento:** XXV Seminário de Iniciação Científica

Superior. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v.4, n. n.1, jan./mar. 2008. 114-125.

MIKOS, W. L. et al. **Qualidade:** base para inovação. Curitiba: Aymaré Educação, 2012. Série UTFinova.

MONACO, F. D. F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o Caso da Gerência de Administração dos correios. **RAC**, v.4, n. n.3, Set./Dez. 2000. 67-88.

NETO, J. B. M. R.; TAVARES, J. D. C.; HOFFMANN, S. C. **Sistemas de gestão integrados:** qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho. 3ª. ed. São Paulo: SENAC, 2012.

PALADINI, E. P. **Avaliação Estratégica da Qualidade.** 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, H. G.; BRUSTEIN, J. A relação entre desaprendizagem e o desenvolvimento de competências individuais na implantação de um sistema de gestão da qualidade. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 43, abr/jun 2016, p.51-80.

SOARES, C. M. B. Métodos e Técnicas para a Gestão da Qualidade e da Produtividade. **Revista de Administração**, São Paulo, v.28, n. n.1, jan./mar. 1993. 81-85.