

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS
DEPARTAMENTO DE ESTATÍSTICA

O CONTROLE DE QUALIDADE E A SUA IMPORTÂNCIA NAS EMPRESAS

MAIO - 2005
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS
DEPARTAMENTO DE ESTATÍSTICA

CONTROLE DE QUALIDADE E A SUA IMPORTÂNCIA NAS EMPRESAS

POR

JANAYNA REIS SENRA

Monografia apresentada ao Departamento de Estatística como requisito final para obtenção do Certificado do Curso de Especialização em Método Estatístico Computacionais. Orientadora: Prof(Jane Azevedo da Silva.

MAIO- 2005

FOLHA DE EXAME

O CONTROLE DE QUALIDADE E A SUA IMPORTÂNCIA NAS EMPRESAS

Monografia apresentada ao Departamento de Estatística como requisito final para obtenção do Certificado do Curso de Especialização em Métodos Estatísticos Computacionais. Orientadora: Jane Azevedo da Silva.

Banca examinadora

Prof(Jane Azevedo da Silva

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por conceder-me inspiração e saúde para gozar dos conhecimentos necessários. A minha família, principalmente meu pai e minha mãe que sempre estiveram presentes na minha vida, e que sempre me apoiaram.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	06
CAPÍTULO 1 - O que é qualidade?.....	08
1.1. - Qualidade Total (TQC).....	10
CAPÍTULO 2 - os programas voltados para a Qualidade Total.....	16
2.1. - O programa 5S.....	16
2.2. - O que é ISO.....	21
2.3. - HIRA - Avaliação de riscos.....	25
CAPÍTULO 3 - A implantação de um programa da Qualidade Total.....	27
3.1. - A Qualidade Total na prática.....	28
3.1.1. - Os primeiros passos da implantação da Qualidade Total.....	29
3.1.2. - A importância da documentação.....	29
3.1.3. - A política da excelência.....	30
3.1.4. - O controle da qualidade.....	31
3.1.5. - A gestão da qualidade.....	32
3.1.6. - O NOSA.....	34
3.1.7. - A implantação do 5S.....	37
3.1.8. - A relação empresa-funcionário.....	38
CAPÍTULO 4 - A economia mundial - Globalização e informação.....	41
4.1. - Marketing.....	44
4.2. - Competitividade empresarial.....	45
4.3. - Qualidade de vida e a imagem da empresa.....	47
5 - CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS	
BIBLIOGRÁFICAS.....	51

INTRODUÇÃO

A origem desta monografia tem raízes na minha formação em Economia e no meu caminhar profissional. As exigências são muitas no mundo atualmente. Os resultados das empresas são sempre mais cobrados. As organizações atualmente têm vivido envoltas em exigências que as mesmas têm que superar para que consigam sobreviver no mercado.

A Qualidade Total tem a prioridade no controle de qualidade, para aumentar e melhorar sempre e sempre os serviços prestados. O programa de excelência é o principal diferencial entre a concorrência, buscando com isso a ser fiel aos seus clientes.

Na presente monografia, é destacado todo o caminho para a implantação da Qualidade Total nas empresas. Os procedimentos são muitos desde a participação essencial de todos os envolvidos na organização, até no controle severo dos caminhos a percorrer. Na primeira parte da monografia, o conceito de qualidade é esclarecido, e também seus vários caminhos. É destacado que a qualidade volta-se para a satisfação do cliente que é primordial a vida da empresa. Os três pilares da implantação da Qualidade são destacados, como a melhoria da qualidade, a sua manutenção e a sua transformação conforme as necessidades do cliente.

Na segunda parte, os programas que servem de base para a implantação da Qualidade Total são destacados e explicados. Como o Programa 5S e o ISO que estão presentes em todos ou quase todos os projetos de implantação da qualidade nas empresas.

Na terceira parte, a implantação é explicada em todas as suas partes importantes. Todos os detalhes são vistos, desde a documentação necessária até a preocupação com a qualidade de vida em uma empresa, um detalhe muito observado atualmente.

Capítulo 1 - O QUE É QUALIDADE?

Qualidade é a totalidade das características e formas de um produto ou serviço que é capaz de atender às necessidades explícitas e implícitas dos clientes. Este conceito só tem sentido quando encontramos uma relação muito importante e do Fornecedor com o Cliente.

"Qualidade Total: é o processo de envolver todos os membros da organização para assegurar cada atividade relacionada com a produção de bens e serviços dentro de um compromisso de melhorar continuamente e atender completamente às necessidades do cliente". (CHIAVENATO, 2002).

Na história das grandes civilizações vemos que a qualidade sempre teve importância nas mais diversas sociedades antiga. Como na Mesopotâmia, onde o Código de Hamurabi (2150 a.C.) já demonstrava preocupação com a durabilidade e funcionalidade das

edificações. Um outro bom exemplo é o dos Fenícios que amputavam a mão do fabricante de produto fora das especificações do Estado. Os Romanos desenvolveram padrões de qualidade e métodos de mediação altamente sofisticados. Nos dias atuais a busca da qualidade é uma constante, a economia vem se adaptando a globalização da concorrência, a evolução acelerada das tecnologias e da crescente complexidade e as incertezas do mundo.

O cenário econômico mundial, o Código de defesa do Consumidor e crescente conscientização do povo brasileiro têm forçado as organizações (empresas, hospitais, escolas e outros), a reverem sua postura frente ao consumidor, ao empregado e outros membros, como os acionistas e à sociedade em geral. Mas há ainda um longo caminho a ser percorrido, principalmente em nações como o Brasil, conhecidas como países em desenvolvimento, que têm que superar diversos problemas, e que estão aquém na busca da competitividade e da Qualidade Total de outras nações mais desenvolvidas.

O mundo esta mudando! Esta afirmação leva a Qualidade atualmente a ser a palavra de ordem que vigora em todos os tipos de organizações, nos mais diversos segmentos de mercado, em virtude das mudanças profundas que estão ocorrendo nas relações entre Fornecedor e Cliente. A Qualidade passou a ser uma condição de preexistência de qualquer organização que queira sobressair em um mercado muito competitivo. Toda empresa tem que ter a capacidade de organizar-se, voltando o seu foco para a Qualidade Total do serviço prestado ao cliente; a rapidez das reações da empresa e ser hábil e inovar sempre.

Um produto ou serviço de qualidade é aquele que perfeitamente, de forma acessível, segura e confiável às necessidades dos clientes. O verdadeiro critério de qualidade é a preferência do consumidor.

Atualmente a organização visa melhorar continuamente os processos em busca da excelência em qualidade. Procurar se possível, sempre à perfeição, para garantir a qualidade em todos os processos executados dentro do seu ambiente. Capacitar os recursos humanos para bem efetuar suas atividades e incentivar a participação de todos com a finalidade do atendimento ser sempre melhor e perfeito.

Organizar-se para o aperfeiçoamento da Qualidade, este é o requisito principal para que todos os aspectos e metas sejam alcançados. Uma empresa deve sempre em primeiro lugar avaliar sistematicamente e inteirar-se assim, o quanto esta empregando bem os processos de melhoria.

1.1. Qualidade Total (TQC)

Uma das definições do Controle de Qualidade Total. È um novo modelo gerencial centrado no controle do processo, tendo como meta à satisfação das necessidades das pessoas. A participação de todos os envolvidos não é conseguida por exortação, mas por educação e treinamento. O controle da qualidade é abordado por muitos teóricos em três objetivos:

- 1 - planejar a qualidade desejada pelos clientes;
- 2 - manter a qualidade;
- 3 - melhorar a qualidade.

O objetivo principal de uma empresa é a satisfação das pessoas: consumidores (através da qualidade), empregados (através do crescimento deste como ser humano e importante para a organização), os acionistas (através da produtividade) e vizinhos (através da contribuição social).

A TQC é o controle exercido pôr toda a organização para a satisfação das necessidades de todas as pessoas. O conceito mais amplo de TQC é formado pelos seguintes tópicos:

Qualidade sempre em primeiro lugar, conseguindo assim a sobrevivência através dos lucros; controle de processos, uma empresa não pode ser controlada por resultados, mas sim durante o processo; orientação pelo cliente, produzir e fornecer serviços e produtos que sejam definitivamente requisitados pelo consumidor; o cliente é o rei ou uma rainha com quem não deve discutir, mas satisfazer os desejos desde que sejam razoáveis; ação de bloqueio, ou seja, não errar no mesmo ponto mais de uma vez, tomar ação preventiva de bloqueio para que o mesmo problema não ocorra outras vezes pela mesma causa; respeitar o empregado como ser humano, educar e treinar, delegar tarefas, usar a sua criatividade, fornecer programa de desenvolvimento pessoal, etc. Vale reforçar que o comprometimento da alta direção é muito importante, entender a definição da missão da empresa e a visão e estratégia da alta direção e executar as diretrizes e metas.

As metas estão centradas nos recursos humanos, que devem significar muito para a empresa, e é onde se encontram as maneiras de pensar, aprimorar o recrutamento e seleção para se ter um quadro mínimo, mais ótimo, educar e treinar as pessoas de tal forma a transformá-las nos "melhores funcionários do mundo", criar condições para que cada empregado tenha orgulho da sua organização.

O funcionário em uma organização é muito importante para que a implementação do programa de Qualidade Total tenha sucesso. Segundo Rosenbluth, o cliente é sim essencial para uma organização, mais os recursos humanos tem que ter seu destaque, ele destaca em seu prefácio que, "(...), descobri uma organização que se concentrava quase exclusivamente nos clientes e muito pouco nos funcionários. Não era de propósito que nosso pessoal vinha em segundo lugar. (...)" (ROSENBLUTH, 2004).

As pessoas são diferentes, tem potências mentais e talentos diferentes; portanto, avaliar o desempenho deve ser voltado para estas considerações. No ocidente se avalia a pessoa por seus resultados, no Japão o empregado é avaliado ao longo de toda a vida, ao processo que conduz aos resultados.

A parceria e colaboração entre patrão e empregado devem ser uma constante em uma organização que se preocupa em alcançar a excelência em qualidade. Um dos campos no qual estão ocorrendo as mais fortes transformações dentro das organizações face às novas exigências impostas pela globalização dos mercados é o setor de recursos humanos. Em busca de competitividade, produtividade e redução de custos, algumas empresas já estão atuando para mudar a maneira de relacionar-se com seus funcionários. O modelo tradicional, que coloca em lados opostos patrões e empregados, dá lugar a novos paradigmas nos quais estão em altos conceitos como parceira e colaboração.

(...) As mudanças começaram em nosso cantinho da empresa, e a virada sobreveio quando pusemos nosso pessoal em primeiro lugar. Ela não ocorreu da noite para o dia. Uma mudança abrangente como essa exige comprometimento, persistência e tempo. (...) (ROSENBLUTH, 2004).

As características de uma empresa ideal nos dias atuais, é que esta deve ser atuante, cuja sua competitividade é comprovada por sua rentabilidade em curto prazo e sobrevida em longo prazo. Ter a identidade definida, sabendo o que é, o que deseja ser, tendo conhecimento de como agir para tal. Ser capaz nos esforços que permitam o aperfeiçoamento de seus membros, motivando e melhorando suas competências e que seja capaz de mobilizar energias e inteligências para atingir os objetivos por ela fixados. Toda essa organização é gerida pela gestão do controle de qualidade. Antes de iniciar um processo rumo a Qualidade Total, a empresa deve avaliar onde se encontra, a primeira pergunta diz respeito ao negócio. Um processo de avaliação

sistemático informará o quanto bem à empresa, está empregando as técnicas de melhorias, e classificará as prioridades para atuação.

Há também a preocupação com a qualidade do atendimento ao cliente: como a presteza, desejo de ajuda-lo e fornecer pronto serviço, competência, capacitação dos recursos humanos e tecnológicos, cortesia, educação, respeito, consideração e cordialidade, confiabilidade, capacidade de cumprir o prometido, credibilidade, transmissão de confiança e honestidade, segurança e sigilo nos negócios.

A satisfação total do cliente depende de vários pontos de contato deste com a empresa. Representam todo e qualquer episódio que transmita alguma impressão sobre a organização, seu serviço, e que contribui para a formação da imagem. Fazer certo da primeira vez, em todos os pontos de contato com o cliente é criar oportunidade de atendê-lo bem e conservá-lo. Este é o caminho mais efetivo de moldar uma imagem positiva para a organização. Atender, satisfazer e encantar é construir uma escala de excelência. Uma empresa só alcança a qualidade quando surpreende seus clientes. E isto exige percepção e imaginação e o que causa surpresa hoje pode se tornar rotina quando muitos passam a oferecer a mesma qualidade de atendimento.

A maioria dos produtos e dos serviços está associada mais às necessidades psicológicas do que essenciais ou básicas de um cliente. Se o produto possui um valor agregado de impacto psicológico, a imaginação deve funcionar na organização com base nas "fraquezas" humanas. A nos dias de hoje uma preocupação em oferecer diversas opções em cores e formas de apresentação de um produto como tentativa de garantir a compra do cliente na empresa.

Uma dos benefícios de direcionar a empresa para a satisfação dos clientes. É a aquisição de vantagem competitiva duradoura em relação à concorrência; garantia de sobrevivência e estabelecimento de condições favoráveis ao crescimento e desenvolvimento da Empresa; fidelidade aos clientes, encantamento por inovações que atendam expectativas e necessidades até então desconhecidas por ele próprio; maior lucratividade, vendas e mercado; redução dos custos da não-qualidade.

È muito fácil falar de qualidade! Mas aperfeiçoá-la é muito difícil, ou seja, atingir a qualidade total é lutar contra uma serpente - toda vez que você chega à raiz de um problema, descobre pelo menos mais dois que não conhecia e esperam agora a vez de serem atacados. È por isso, que o comprometimento com a qualidade total requer um esforço de melhoria contínua. Na realidade não se pode marcar uma data certa para que se atinja a Qualidade Total e começar a praticá-la.

Organizar para o aperfeiçoamento da qualidade - o conhecimento do negócio é a consideração mais importante para o líder do processo da qualidade total. Os passos para se alcançar à qualidade dificilmente fracassam por falhas de experiência técnica. Entretanto, um líder para a qualidade total deve ser um indivíduo que tenha habilidade em conseguir as coisas por meio das pessoas. Um comitê de direção deve ser formado para monitorar o processo, revisar os planos e eliminar os obstáculos. Também, ainda, forças-tarefa departamentais, as equipes multifuncionais e as atividades de pequenos grupos para melhorar a qualidade.

Estabelecer metas e objetivos - que são declarações de onde você deseja estar em pontos específicos no processo de aperfeiçoamento, e as metas são medidas quantificáveis dos mesmos. Estabeleça metas e objetivos para o negócio com um todo. Algumas outras submetas poderão ser incluídas, tais como custo da não-qualidade - após estabelecer metas e objetivos e desdobrá-los em atividades para que sejam alcançados, os processos de avaliação transforma em um plano de aperfeiçoamento contínuo da qualidade, que servirá de documento de trabalho para o líder do processo de qualidade total. Deve-se também estabelecer medidas de desempenho - a medição e comunicação do

aperfeiçoamento são essenciais para nutrir o crescimento do comprometimento - e sucesso - do programa da Qualidade Total. Logo, a medição do desempenho é o processo de gerenciamento para se verificar se o plano de aperfeiçoamento está funcionando e se as metas e objetivos estão sendo alcançados.

Capítulo 2 - OS PROGRAMAS VOLTADOS PARA A QUALIDADE TOTAL

No tocante a Qualidade Total nas empresas existem várias normas e programas. Os mais utilizados atualmente nas empresas são o 5S, o ISO e o HIRA que servem de base e orientação para o sucesso empresarial. Eles demonstram na prática os caminhos para que uma empresa alcance a Qualidade.

Na parte de melhoria comportamental o programa 5S tem destaque, cuja principal característica é a simplicidade. Seus conceitos são bastante profundos e podem ser aplicados tanto na vida profissional como na vida pessoal. Já o ISO em suas várias especificações compreende os métodos da implantação e vida da Qualidade em uma organização, ele explora a capacidade de uma empresa a fundo. Observando seus procedimentos em busca da qualidade.

2.1. - O programa 5S

O 5S equivale ao início do Sistema de Gestão pela Qualidade Total. Sua filosofia é profunda e pressupõe mudanças comportamentais que acompanharão as pessoas onde quer que elas estejam. Do menor funcionário (aprendiz) ao mais graduado (gerente), todos sem exceção, encontrar-nos-ão 5S uma linguagem comum. Portanto, é preciso introduzi-lo tendo sempre como referência os empregados mais humildes, visando promover o seu crescimento como seres humanos.

Esse crescimento implica em uma aplicação da zona de conforto no exercício das faculdades humanas fundamentais: pensar, sentir e agir. Pensar criticamente, sentir prazer no trabalho e agir sempre na busca de um melhor desempenho na qualidade. A autodisciplina é a essência do 5S, a busca do conhecimento de si mesmo, a iniciativa, o espírito de equipe e a melhoria continuam em nível pessoal e organizacional. A melhoria das condições de trabalho é o caminho de implantação do 5S, onde se é criado um ambiente de qualidade, iniciando uma mudança de cultura na Empresa, que favoreça a implantação da Gestão pela Qualidade Total em todos os ambientes da mesma.

Os "5S" são as iniciais de cinco palavras, criadas no Japão, que representam atitudes de comportamentos essenciais para se obter Qualidade Total em tudo o que se faz.

SEIRI - Senso de utilização.

SEITON - Senso de ordenação.

SEISO - Senso de limpeza.

SEIKETSU - Senso de saúde.

SHITSUKE - Senso de autodisciplina.

"Sensos" significam sentido, algo do interior de cada um, portanto, torna-se imprescindível que todo colaborador sinta a necessidade de estar integrado ao 5S.

Os "S" têm significados distintos que vamos ver a seguir.

SEIRI - Identificar os itens necessários e desnecessários existentes no local de trabalho. Somente os itens necessários deverão permanecer nos ambientes de trabalho. Seus benefícios são:

- Liberação de espaço para diversos fins;
- Reciclagem de recursos escassos;
- Re-alocação de pessoas que não estejam sendo bem utilizados;
- Diminuição de custos, etc.

SEITON - É o estabelecer um local de acordo com um princípio ou método racional para guardar estes itens, facilitando a sua localização. Seus benefícios são:

- Economia de tempo;
- Melhoria no fluxo de pessoas e materiais;
- Diminuição de cansaço físico por movimentação desnecessária;
- Rapidez na movimentação de pessoas e resgate em caso de emergência;
- Diminuição do estresse por buscas mal sucedidas, etc.

SEISO - É a melhor utilização dos materiais, não é suficiente apenas varrer e remover o pó, após utilizar o material, deixá-lo em melhor condição de uso possível. Também utilizado para limpeza de relações e pensamentos. Seus benefícios são os seguintes.

- Sentimento de bem estar;
- Sentimento de excelência transmitido aos clientes;
- Prevenção dos acidentes;
- Manutenção dos equipamentos, etc.

SEIKETSU - Se refere ao estado atingido nos três "S" sentidos anteriores, acrescido de providências rotineiras e habituais em termos de higiene, segurança no trabalho e saúde pessoal. É um senso muito importante, pois, mantém as condições de trabalho favoráveis para a saúde física e mental de todos os colaboradores. Seus benefícios são que os funcionários transformam sua energia física e mental em bens e serviços.

SHITSUKE - Exercitar as forças mentais, físicas e morais, utilizando instruções e autotreinamento a sua energia física e mental de vontade, na busca da melhoria e na manutenção dos quatro "S" anteriores.

A diretriz mais geral para implantação dos 5S deve, portanto, ser uma montagem que não entre em choque com a cultura local, não deve assim, assumir rupturas desestabilizadoras.

Nos 5S o comprometimento da alta administração é muito importante. Este comprometimento poderá caracterizar pelas seguintes ações de ordem prática: emitir documento reforçado a Visão, Crenças, estratégias, Diretrizes e Metas da Organização e solicitando a cada colaborador o seu comprometimento com o 5 S. Demonstrar o seu próprio empenho com os 5 S aplicando-o no seu escritório e solicitando que os demais níveis hierárquicos acima dos supervisores façam o mesmo. Permitir que o Comitê de implantação dos 5 S documentasse a situação, antes e depois, para divulgação do exemplo. Ordenar a execução imediata das melhorias que venham sendo reivindicadas há muito tempo pelos trabalhadores e sindicato. E se preocupar também com o bem estar dos empregados, antes mesmo de solicitar-lhes a colaboração e o envolvimento.

A estrutura para implantar o 5 S será uma espécie de "duplicata" subordinada à estrutura do TQM. Deverá ser estabelecido um Comitê de implantação do 5 S que comporte os coordenadores e/ou facilitadores do processo.

Antes mesmo da elaboração do plano de implantação, a documentação do processo é muito importante, com fotos ou vídeo, flagrantes da situação atual, destacando pontos positivos e negativos na Empresa, escritórios e áreas operacionais visando criar material para sensibilização. É necessário que o responsável pela área permita que a documentação seja feita e até auxilie sua confecção. Para isto ele deve ser esclarecido de que o objetivo é ter referência para avaliar as melhorias que ocorrerão no futuro.

Ocorre um grande erro na implantação de novas idéias é a defasagem entre educação, o treinamento e a ação. No 5 S existe a educação geral, visando aumentar o conhecimento amplo para permitir a criatividade em ações futuras. Entretanto, no processo de implantação, educação, treinamento e ação caminham juntas. Ao terminar o treinamento, cada pessoa deverá sair com um plano mínimo de ação para os próximos dias, evitando a perda de entusiasmo.

O plano de implantação segue uma seqüência usual para sua elaboração. Onde as metas gerais e específicas têm que ser claras; o assunto ser bem conhecido através de seminários, cursos, materiais didáticos, visitas a empresas modelo, etc; incluindo as sugestões das pessoas que serão afetadas pela implantação; analisar criticamente as idéias e eliminar aquelas que não são adequadas às circunstâncias; separar os conceitos da execução dos planos, sendo adequado ao nível de supervisão e ao nível pessoal; buscar resposta como (O QUÊ), e responder às questões complementares (QUEM, COMO, ONDE, QUANDO, POR QUE) e sintetiza-las em folhas de plano de ação; definir a forma de avaliação de resultados, a periodicidade de avaliação e estar certo de que o sistema de gerenciamento garanta as ações corretivas necessárias; e preparar um relatório de todos os aspectos.

2.2. - O que é a ISO...

ISO "International Organization for Standardization" ou seja, (Organização internacional para Normalização) - É uma organização não-governamental estabelecida em 1947 na Suíça, que compreende um conjunto de normas de padronização e melhoria da qualidade do mundo inteiro.

Sua missão é promover o desenvolvimento de padronização e atividades no mundo com uma visão para facilitar a troca internacional de bens, serviços, e para cooperação em desenvolvimento das esferas intelectuais, atividades científicas, tecnológicas e econômicas. ISO é uma palavra do ISOS - Grego significa "igual", a "isonomy", como igualdade de leis. A ISO é uma norma evolucionária, ou seja, evolui a partir de normas e qualidades existentes e amplamente usadas. Suas origens vêm da norma militar inicial para qualidade, desenvolvida em 1963, a MIL-Q 9859A da mesma forma que é uma evolução da norma da qualidade britânica, BBI4 5750.

A MIL-Q tornou-se também o gabarito para muitas outras normas comerciais, especialmente nos setores regulamentares como os de segurança, saúde, aeroespaciais e nucleares. Ela foi muito usada para avaliar sistemas da qualidade, tanto internos como dos fornecedores.

No Brasil, a representante da ISO 9000 é a ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. Embora esse organismo tenha sido criado para certificar empresas, todos os profissionais direta e indiretamente envolvidos com os produtos fabricados por empresas certificadas devem participar dessa corrente de qualidade.

Os critérios para desenvolvimento destas normas seguem o princípio do consenso. Os Committee Draft (CD na linguagem característica da ISO). Tornam-se... Draft International Standards (DIS), depois pode virar uma... FDIS (Final Draft International Standards) e por fim uma... Norma ISO.

A ISO em especial a NBR ISO9001 tem o objetivo de aumentar a qualidade de uma empresa, quando esta necessita demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis. Quando esta empresa pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema e a garantia da conformidade com requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis.

Publicadas em 1987, as famílias ISO 9000 compõem-se em sua versão 2000 das normas ISO 9000 (SGQ - Fundamentos e vocabulários), ISO 9001 (SGQ - Requisitos) e ISO 9004 (SGQ - Diretrizes para melhorias de desempenho), além de um conjunto de normas complementares a séries originais, identificadas pela série 10000.

- A NBR ISO 9000 especifica os fundamentos de Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e estabelece a terminologia para estes sistemas.

- A NBR ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de qualidade (SGQ) que podem ser usadas pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais. Está focada na eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em atender aos requisitos dos clientes.

A NBR ISO 9001 foi alinhada com a ISO 14001: 1996 (Gestão ambiental), para aumentar a compatibilidade das duas normas em benefício da comunidade de usuários. Sendo que, a NBR ISO 9001 não inclui requisitos específicos para outros sistemas da gestão, tais com àqueles específicos à gestão ambiental, gestão de segurança e saúde, gestão financeira ou de risco. Entretanto, esta Norma possibilita a uma organização o alinhamento ou a integração de seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) com outros requisitos de sistemas de gestão relacionados. É possível a uma organização adaptar seus sistemas de gestão existentes para estabelecer um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que cumpre com os requisitos desta Norma.

- A NBR ISO 9004 fornece orientação para um sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) com objetivos mais amplos que o NBR ISO 9001, especificamente no que tange à melhoria contínua de desempenho global de uma organização e sua eficácia, assim como à eficiência. Não tem propósitos de certificação e nem de contratos.

ISO 9000

Diretrizes para seleção e uso

ISO 9001

Sistema da Qualidade - Modelo para garantia de qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados.

ISO 9002

Sistemas da Qualidade - Modelo para garantia de qualidade em produção, instalação e serviços associados.

ISO 9003

Sistemas de Qualidade - Modelo para garantia da Qualidade em inspeção e ensaios finais.

ISO 9004

Gestão da Qualidade e elementos do sistema da Qualidade - Diretrizes.

Para uma empresa a satisfação dos clientes e usuários é o melhor caminho para o pleno resultado da implantação do ISO e, assim, da Qualidade Total. A ISSO especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade no qual uma organização precisa demonstrar a sua capacidade para, ao mesmo tempo, fornecer produtos/serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes e que cumpra as leis e regulamentação vigente. Os dois lados se beneficiarão com a melhoria dos serviços. Os Clientes, recebendo os produtos solicitados e especificados no tempo certo, produtos de confiança, disponíveis quando necessário, e com manutenção certa quando necessita.

Além de estar à qualidade dos serviços prestados, a certificação também facilita o dia-a-dia das pessoas que trabalham. É que a norma determina que processos e diretrizes sejam bem definidos, fazendo com que todos os colaboradores conheçam melhor a função que executam e saiba o que a entidade espera de cada um. A certificação da entidade possibilita a revisão de processos e procedimentos, envolvendo toda a organização, além de adequar o modelo às reais necessidades e tendências do mundo do trabalho.

Para a organização todos saem ganhando na melhoria das condições de trabalho, com a satisfação do trabalhador, da saúde e segurança e com a estabilidade do emprego, desde que atingidos os objetivos solicitados. Os donos e investidores se beneficiarão por aumentar o retorno do investimento, melhorar os resultados operacionais, aumentar sua "parte" no mercado e o aumento da disponibilidade de recursos e conseqüentemente dos lucros. Mas para que a Qualidade seja alcançada é necessária que o programa ISO seja uma decisão estratégica de toda a organização.

Os fornecedores e companheiros se beneficiarão pela estabilidade com a garantia de fornecimento, do crescimento, com a disponibilidade de recursos de treinamento, consultorias e melhoria de processos e maquinário. E uma boa imagem para com a sociedade com o conhecimento e cumprimento das leis ambientais e sociais.

A sociedade também se beneficiará com o atendimento dos requisitos legais regulamentares, Leis trabalhistas, PPP - Perfil Profissiográfico Previdenciário; melhoria na saúde e segurança, com melhores condições de trabalho, utilização de EPI, ambulatórios; redução do impacto ambiental, degradações ambientais, desmatamentos, resíduos perigosos, tratamentos de águas e afluentes.

2.3. - HIRA - Avaliação de riscos

HIRA - Hazard Identification and Risk Assessment. É voltado para a identificação dos vários riscos e seu tamanho em qualquer tipo de operação ou atividade. Uma vez que entendemos este conceito, será fácil determinar quem ou o que tem maior probabilidade de sofrer danos. É algo que tem o potencial para causar danos e pessoas, equipamentos ou ao meio ambiente.

Risco é a chance ou probabilidade de que o dano possa ocorrer, como resultado de um fator de risco em particular. É comumente representado como a combinação da frequência e gravidade de um incidente específico identificado.

Os fatores podem ser de riscos físicos, químicos e biológicos. Os físicos são os ruídos, radiação ionizante, radiação não ionizante, iluminação, estresses térmicos, pressões anormais e vibração. Os químicos são os fumos, neblinas, vapores, substâncias ou

compostos químicos, poeira, partículas. Os biológicos são os vírus, bactérias, protozoários, fungos, parasitas e bacilos.

O fator de risco mecânico volta-se para as posturas forçadas, o arranjo inadequado, maquinário e equipamentos sem proteção, ferramentas inadequadas ou defeituosas, eletricidade, armazenamento inadequado. Os riscos ergométricos são os esforços físicos intensos, levantamento e transporte manual de peso, postura inadequada, monotonia e repetitividade.

Os fatores de risco comportamental estão ligados a falta de habilidades, a não-conformidade com os padrões e a tarefa nova e não-rotineira. Os riscos psicossociais são voltados para a organização do trabalho, na intimidação e nos padrões de turnos de trabalho. Os riscos ambientais são os baixos níveis de iluminação, superfícies irregulares, declives, caminhar sobre terreno úmido ou enlameado, condições climáticas adversas.

Risco residual é o que pode permanecer após a tentativa de eliminar, minimizar ou controlar o risco. Ruído e poeira permanecem após termos instalado isolamento acústico, e equipamento de extração de poeira, são exemplos de riscos residuais. Podemos tratá-los fornecendo equipamentos de proteção individual.

Capítulo 3 - A implantação de um programa da Qualidade Total

È fácil falar sobre qualidade. Mas aperfeiçoar e colocar em ação a qualidade é muito difícil, ou seja, atingir a qualidade total é lutar contra uma serpente - toda vez que você chega à raiz de um problema, descobre pelo menos mais dois que não conhecia e esperam agora a vez de serem atacados. È por isso, que o comprometimento com a Qualidade Total requer um esforço de melhoria contínua. Nenhum dirigente de uma empresa pode marcar na agenda uma data daqui a dezoito meses e pensar. Este será o dia em que concluiremos nosso programa de qualidade total e começar a praticá-lo. Liderança da gerência - muitas empresas são excessivamente gerenciadoras e mal lideradas. O gerenciamento da qualidade total requer uma mudança de paradigma. A liderança começa com a educação da alta gerência, o que faz com que todos falem a mesma linguagem e entendam o custo da má qualidade e a necessidade de melhorá-la continuamente.

A alta gerência deve desenvolver a visão - uma imagem mental do futuro estado desejável e alcançável - é um conjunto de missões relacionadas aos produtos e serviços. Uma vez criada a visão e a missão, a direção deve desdobrá-las dentro da organização, fazendo com que todos saibam o que é esperado. Cabe então, a gerência estabelecer o critério para medir o progresso, educação e treinamento. O primeiro estágio da educação é para a alta gerência, por meio de um curso prático que promova a liderança que deve assumir. O segundo estágio é um curso de nível gerencial ao pessoal de supervisão, para entendimento e formação de multiplicadores. O terceiro deverá incluir todos da empresa e, além dos conceitos básicos da Qualidade Total, entram as técnicas ou ferramentas

para atingir o controle da qualidade. O treinamento deve ser uma atividade permanente e não apenas como um banho de sol de um fim de semana.

O treinamento é uma das bases da implementação da Qualidade Total em uma empresa. Segundo Rosenbluth é na preparação e na avaliação de todos os envolvidos no processo que o programa alcança seu objetivo plenamente. "(...) Criamos um pequeno departamento para analisar as necessidades qualitativas da empresa, desenvolvendo treinamentos e programas de implementação e avaliar continuamente nosso processo. (...)" (ROSENBLUTH, 2004) Esse departamento citado acima é o de Engenharia da Qualidade, que se norteia em conformidade com os procedimentos gerais em vigor para a implementação da qualidade.

3.1. - A Qualidade Total na prática

Na prática a implantação da qualidade é organizada para uma empresa de desenvolvimento de softwares. Onde a implantação de um programa de Qualidade Total se fez necessário, visto a grande concorrência e os novos desafios que a cada dia são maiores. O processo foi organizado seguindo os passos necessários para sua o sucesso do programa de qualidade.

3.1.1. - Os primeiros passos da Implementação da Qualidade Total

Primeiramente a empresa teve que estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema voltado para a qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia. Identificar os processos, decidir critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos fossem eficazes, assegurar os recursos e organizar as informações para o apoio e o monitoramento, medir e analisar os procedimentos e implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua da qualidade.

3.1.2. - A importância da documentação

Documentar todos os passos é muito importante para que os órgãos possam observar todos os passos dados pela empresa no seu processo de implantação da Qualidade Total. Normas e procedimentos são estabelecidos para que o controle seja permanente sobre os documentos requeridos pelo Sistema de Gestão da Qualidade da empresa. Os documentos são dos mais diversos tipos como os de origem externa, tais como normas nacionais e internacionais, especificações e desenhos do cliente.

Uma das preocupações é com a documentação do sistema de gestão de qualidade. Este deve incluir, declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos que a organização queira alcançar. A confecção de um manual do processo de qualidade se faz necessária, onde esteja detalhado o tamanho da organização e o tipo de atividades à complexidade dos processos e suas interações, as competências pessoais, o planejamento, a operação e seus processos. Este manual deve também conter o escopo do como a gestão da qualidade será implantada, deve incluir detalhes e justificativas para quaisquer exclusões, os procedimentos documentados e a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.

Os documentos requeridos pelo sistema de gestão da qualidade devem ser controlados rigidamente, pois, registros são documentos especiais. Todos os documentos devem ser aprovados conforme sua adequação, antes da sua emissão; eles devem estar legíveis e

prontamente identificáveis; sua distribuição deve ser controlada. Os documentos obsoletos devem ser evitados e retidos para identificação adequada. Na ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), vemos o destaque dado aos registros do controle da gestão da qualidade. "(...) Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para identificação, o armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros". (ABNT - NBR ISO 9001-2000). Como o texto mesmo explicita é uma das bases para que a implementação da gestão da qualidade seja alcançada.

3.1.3. - A política da excelência

A política de excelência empresarial foi implantada em todos os níveis da empresa. Teve como principal norteador, a geração de valor para os acionistas, colaboradores, clientes e para a sociedade. Esta política foi inspirada nos seguintes princípios: Saúde e segurança ocupacionais como prioridades, estabelecer e manter condições e métodos adequados de trabalho, consistentes com os mais elevados padrões legais e com enfoque prioritário na prevenção. Determinar responsabilidades para cada colaborador, compatíveis com as suas atribuições, para identificar, avaliar e controlar os riscos envolvidos nas atividades e assegurar a utilização conveniente dos dispositivos e equipamentos de proteção.

Pessoas competentes, comprometidas e motivadas são essenciais para a implantação da qualidade na organização. Deve-se desenvolver cada colaborador para agir como promotor das principais ações da empresa; reforçar o papel das licenças nos processos de capacitação e motivação para manter busca contínua de alto desempenho em todas as áreas de atuação. Harmonia com o meio ambiente e comprometimento com a qualidade de vida; conduzir as operações dentro de um modelo de desenvolvimento sustentável assegurando a adequada utilização de recursos naturais e a prevenção da poluição; estar em conformidade com a legislação; promover ambientes de trabalho limpos, organizados e saudáveis, manter comunicação aberta com a sociedade como parte do objetivo de melhoria contínua do desempenho ambiental. Desempenho otimizado das instalações e equipamentos; estimular a participação efetiva dos colaboradores na melhoria de desempenho dos processos e equipamentos, com ênfase na utilização das ferramentas e filosofia do sistema de negócios.

3.1.4. - O controle da qualidade

Logo no começo do processo, é levantada a situação de todos os setores da empresa, onde o diagnóstico leva a um retrato fiel e detalhado do estado da empresa. Também houve o treino dos vários setores da organização, desde os altos cargos de gerência até os cargos menos qualificados.

A empresa verificou, através do mapeamento de processo, aqueles locais onde se deve exercer controle das variáveis relacionadas ao ambiente de trabalho. Para implementar tais controles como meio de se atingir a conformidade com os requisitos do produto foi observado cada setor da empresa e sua maior e menor necessidade.

O ISO 9000 foi implantado pela exigência do mercado a cada dia mais competitivo, para que tenha um diferencial de marketing, mais é importante frisar que a implantação do ISO é necessária para a melhoria do negócio.

3.1.5. - A gestão de qualidade

A gestão de qualidade, com base na Norma NBR ISO 9001:2000 - objetivo, campo de aplicação e gestão. Os critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle destes processos sejam eficazes estão definidos nos mapas dos processos de todos os integrantes da empresa envolvidos no processo. Cada etapa é separada conforme as necessidades da empresa e, assim, a prática torna-se facilitada e bem sucedida.

Os processos necessários para realização do produto estão planejados e desenvolvidos conforme Mapa de processos abaixo:

Nível

Documentos

Primeiro

Manual da Qualidade e política da Qualidade

Segundo

Mapas de Processos

Terceiro

-Documentos operacionais: procedimentos, norma interna, instruções de trabalho, método de Ensino e especificações.

- Desenhos.

-Documentos de origem externa (desenhos, normas, especificações).

Quarto

Registros da qualidade (incluindo oriundos de fornecedores).

As responsabilidades e autoridades dos demais cargos do Sistema de Gestão da Qualidade estão descritas nos fluxos de processo, padrões de sistema e procedimentos operacionais.

Os possíveis problemas e as oportunidades que vamos encontrar são de diferentes tamanhos e importâncias, mas são situações que, se nos dispusemos a mudá-las, vamos conquistar grandes melhorias rapidamente.

A empresa teve a necessidade de envolver todos os departamentos na implantação do ISO 9000, muitos setores acabaram não se envolvendo como devem e aí entra o controle rígido dos processos. O "fazer só o necessário" para se obter a certificação é o que vem acontecendo em várias empresas, o mercado competitivo tem obrigado rapidez nestas questões, e assim, o processo é organizado de forma errada e equivocada.

Conhecendo as principais oportunidades e os possíveis problemas, foram desenvolvidos ao longo da implantação, programas, plano de ações, reuniões, orientações e treinamentos, capazes de produzirem bons resultados. Todas as ações foram

previamente discutidas, organizadas de maneira lógica e estratégica para que se fosse obtido os melhores resultados.

3.1.6. - O NOSA

O NOSA - National Ocupacional Safety Association - Associação Nacional de Segurança Ocupacional, é um sistema de gestão da segurança, saúde e meio-ambiente, ou seja, é uma maneira de gerenciar a segurança e saúde ocupacional e o meio-ambiente de forma preventiva. Este sistema foi criado na África do Sul e já é adotado em mais de trinta e seis países.

È o sistema organizado com o comprometimento de todos os recursos humanos de uma empresa, desde o alto escalão até os mais simples funcionários. Todos devem redobrar seus esforços em prol do melhor controle de qualidade.

O NOSA é dividido na sua implantação em cinco seções, que têm um total de setenta e dois elementos. A seção 1 é voltada para a edificação e condição do ambiente de trabalho. Refere-se ao planejamento e construção da fábrica, ou seja, a parte física da empresa. Construção de pisos, iluminação: natural e artificial de ventilação: naturais e artificiais condições sanitárias, instalações de higiene da planta, controle de riscas afixadas boas práticas de empilhamento e armazenamento, área de produção e pátios organizados, gerenciamento de resíduos, código de cores; equipamentos da planta e tubulações e conservação dos recursos.

A seção 2 refere-se ao cuidado com a proteção e manutenção da área mecânica, elétrica e individual dos maquinários. Manutenção das plantas e equipamentos; proteção do maquinário; sistemas de bloqueio; identificação com etiquetas de distribuição elétricas e válvulas críticas; escadas, plataformas elevadas e andaimes; equipamentos e guinchos de içamento; caldeiras, sistemas pressurizados e cilindros portáteis de gases; controle de substâncias químicas e perigosas; equipamentos motorizados check-list, licenciamentos manuais, como martelos, formões, carrinho de mão; conservação auditiva; avisos e sinais: elétricos, mecânicos, equipamentos de proteção, sinais de tráfego de segurança.

O gerenciamento de risco de incêndio e outras emergências estão contidos na seção 3. È uma área ligada à saúde e segurança do maio-ambiente. Gerenciamento de risco de incêndio; equipamentos de emergência contra incêndio acessível e visível, manutenção dos equipamentos de proteção contra incêndio; cuidado com armazenamento de substâncias químicas; sistema de alarme de emergência; exercícios e instrução de combate a incêndio e o planejamento de emergência.

A seção 4 é voltada para o cuidado de verificar, registrar, investigar e criar estatísticas de incidentes para diminuir acidentes futuros. Cuidar das finanças de saúde, segurança e meio ambiente. Um dos pontos mais importantes nas organizações na atualidade. A opinião pública tem se voltado muito para as questões ambientais, influenciando no caminho que deve seguir uma organização para o respeito da natureza.

O gerenciamento organizacional é a seção responsável por todas as outras, cria planejamento para gerenciar todas as seções anteriores. Deve-se avaliar riscos e impactos; organizar objetivos e metas; revisar sistemas; criar comitês; instalar os serviços de primeiros socorros e saúde ocupacional; treinamento de primeiro socorros; conscientização e promoção; inspeção e ações; auditorias internas semestrais; especificações de projetos: fabricação compra e controle de engenharia - nova planta e modificações; observações planejadas de trabalho; autorizações de trabalho; relatório anual e principalmente se preocupar co treinamentos a todos os setores da organização. A Zollern possui o certificado NOSA há quatro anos atingindo quatro estrelas, sendo que para obter o controle de qualidade total ela precisa de cinco, isso mostra os

objetivos com relação ao SSMA estão sendo cumpridos, gerando mais segurança, bem estar e motivação para seus colaboradores. Este ano de 2004, ela irá passar por uma auditoria que decidirá se vai ou não receber a quinta estrela.

A Zolern tem como prioridades em seu controle de qualidade identificar e avaliar todos os perigos nas instalações, isso inclui os fatores que possam afetar de forma adversa à saúde (doenças ocupacionais), a segurança (danos, incêndios, prejuízos) e o meio ambiente (poluição do ar, do solo e da água).

O NOSA sensibiliza e estimula o comprometimento das pessoas. Prova disso que algumas empresas já conquistaram as cinco estrelas, que é a graduação máxima. Estes resultados atestam bons índices de prevenção, como sinal de assimilação de comportamentos mais responsáveis, que vão além dos muros da empresa e chegam à casa dos próprios colaboradores de amigos e parentes.

3.1.7. - A implantação do 5S

A etapa de planejamento para implementação dos 5S é muito importante, visto que todas as estratégias serão estabelecidas nesta etapa. As atividades a serem desenvolvidas são: Pesquisa e aprimoramento no assunto; definição das metas a serem alcançadas na implantação dos 5S; elaboração de um plano de ação e de um manual de implementação dos 5S para a empresa, que são instrumentos de orientação e acompanhamento de cada etapa da implementação dos 5S. Neles estarão definidas, passo a passo, o que tem que ser feito, por quem deve ser feito, onde, como, porque e quando deve ser feito. Criação de uma estrutura organizacional para gerenciamento do plano de implementação dos 5S. Deve-se definir um Comitê Diretivo para os 5S que coordenará o Plano de implementação para a empresa como um todo. E também os coordenadores de implementação dos 5S para cada Unidade Gerencial Básica (UGB) da empresa. Treinamento dos 5S para gerências para que o plano possa ser executado, e os objetivos atingidos, todos devem estar comprometidos com as atividades a serem executadas. A Alta gerência deve desenvolver a visão - uma imagem mental do futuro estado desejável e que queira alcançar - e um conjunto de missões relacionadas aos produtos e serviços. Depois de criadas a visão e a missão, a direção deve desdobrá-las dentro da organização, fazendo com que todos saibam o que é esperado. A gerência deve medir o progresso, a educação e o treinamento. A educação primeiramente deve se voltar para a alta gerência, por meio de um curso prático que promova a liderança que deve assumir. O segundo estágio é um curso de nível gerencial ao pessoal de supervisão, para entendimento e formação de multiplicadores. O terceiro estágio é um curso para toda a empresa e, além dos conceitos básicos da qualidade Total, entram as técnicas e as ferramentas para atingir o controle de qualidade. O planejamento é muito importante e deve ser desenvolvido como uma atividade permanente. Muitas empresas são excessivamente gerenciadoras e mal lideradas. O gerenciamento da qualidade total requer uma mudança desse paradigma. Gerentes educados e bem treinados têm uma maior noção da importância da qualidade na sua empresa.

3.1.8. - A relação empresa-funcionário

As transformações na relação entre patrões e empregados dentro das empresas é algo essencial para que esta possa conseguir se firmar nas novas exigências do mundo globalizado. Esta cultura vem mudando, o relacionamento entre os altos escalões da empresa e os mais simples funcionários tem ganhado novas feições.

Nesta direção um dos pontos importantes na implantação de um programa da Qualidade Total na empresa é a abertura de duas frentes de trabalho, onde se capacite a mão-de-obra e respeite a troca de informações de forma permanente. Deve-se organizar encontros entre os representantes dos empregados com a alta gerência. Todas as questões são discutidas nesses encontros.

Ao adotar a negociação direta para tratar de todos os assuntos na área de Recursos Humanos, a empresa busca envolvimento do empregado dentro de um enfoque gerencial participativo. A coordenação das reuniões deve ficar na responsabilidade do diretor de Recursos Humanos.

Na verdade a empresa consegue assim, uma maior comunicação entre todos os empregados. Deve-se organizar uma eleição dos representantes das diversas áreas, e com esses escolhidos discutir os mais diversos problemas e buscar soluções para o melhor desempenho da empresa. Esse sistema de comunicação melhora sensivelmente as relações com os empregados. As negociações são mais fáceis de entendimento, e as sugestões podem ser mais bem exploradas.

A participação nos resultados faz parte da valorização dos funcionários em uma empresa que queira alcançar a Qualidade Total. Esta participação utiliza indicadores de qualidade, produtividade e absenteísmo para definir o valor dos ganhos que serão distribuídos entre os funcionários. Outro bom caminho é a classificação dos níveis salariais dando ênfase na educação, no treinamento, na versatilidade do trabalhador, sempre com o apoio da empresa.

Muitas empresas em momentos de crise tendem a diminuir o quadro de pessoal, o que resulta em custos elevados com demissões e admissões posteriores, pois, com a demanda voltando a crescer é necessário contratar um novo funcionário ou então gastar custos com horas-extras. Há outros caminhos para que estes gastos sejam extintos, um desses é o contrato de flexibilização do horário de trabalho. Que consiste na seguinte prática, há o pagamento fixo pelas horas acertadas semanalmente, e esse período aumenta ou diminui em função da produção, não se altera o valor pago, porque a diferença vai para o banco de horas. A cada três meses, faz-se uma avaliação. Com esse esquema dificilmente ocorrem alterações no quadro de pessoal, e sendo assim, os funcionários se sentem mais seguros e se envolvem com mais vontades nos programas de crescimento da organização.

O Brasil tem um conjunto de leis trabalhistas que atualmente não atendem bem às necessidades das empresas modernas. Tem-se feito um esforço para que sejam feitas mudanças sérias na Consolidação das Leis Trabalhistas, onde a relação do empregador com o empregado seja modernizada e melhore para ambos.

Capítulo 4 - A economia mundial - Globalização e informações

A sobrevivência de uma empresa hoje depende de sua integração mundial. Com o Mercosul formado por países da América Latina e o Acordo de Livre Comércio das Américas (ALCA), que será um bloco mais amplo, englobando toda as Américas. "O Brasil torna-se um pólo de atração e tem o papel político de defesa dos interesses sul-americanos, sendo assim, não se trata mais de uma nação apenas voltada para si mesma mais sim um líder de um bloco de países".

A globalização é um processo de integração mundial abordado pelos economistas, mas feito pelas empresas. Trata-se de um fenômeno que reduz o poder do Estado e no qual o mercado, cada vez mais dita as regras. As empresas assim ganham força e tomam importantes decisões de investimento.

O jurista Cássio Mesquita Barros observa que o processo de globalização atinge todas as dimensões da vida social nos países em desenvolvimento, onde muitos setores não estão ainda preparados para enfrentar o aumento da concorrência. Neste quadro podemos buscar como exemplo o Brasil, que tem que se modernizar cada dia mais para que consiga seu lugar de destaque.

O administrador de uma empresa em época de globalização começou a ganhar destaque de agente das mudanças sociais que vêm no bojo do processo da unificação. O desafio agora, não se resume a buscar formas de aumentar a rentabilidade da empresa, mas implica atuar na estrutura social na qual ela está inserida.

Para muitos administradores a globalização ainda é uma terra desconhecida, mas aponta quatro megatendências desse movimento: a liberação do comércio internacional; o barateamento e a rapidez dos serviços de comunicação e processamento de dados; o aceleração da inovação tecnológica; e o aumento do fluxo financeiro internacional.

O aumento do comércio internacional gerou uma crise nas empresas que estavam acostumadas a atuar de forma local e ficaram expostas à concorrência externa. A novidade fez com que as empresas comesçassem a buscar maior eficiência para competir com um novo patamar de exigências. Exemplo disso ocorreu nos Estados Unidos na década de 1970, quando a indústria automobilística local teve que melhorar sua performance para enfrentar a concorrência, sobretudo japonesa.

Para enfrentar os desafios que surgiram com a globalização, muitas empresas, até então pesadas, lentas, pouco eficientes, voltaram-se para dentro, adotando técnicas variadas para melhorar sua atuação. Entretanto, nem todas conseguiram sobreviver, apesar dos esforços.

No mundo globalizado é essencial que a empresa tenha como ponto principal à competência, o profundo conhecimento dos mercados. A vida das empresas na queda dos mercados sofreu muitas mudanças, esta tem que ser mais ágil nas decisões e na forma de atuar no mercado muito competitivo. Existem vários caminhos, mas a mudança do foco gerencial é essencial, esta se volta no ganho de competitividade para integrar-se no mercado internacional o mais rapidamente possível.

Para não perderem esse foco os empresários brasileiros precisam correr atrás das informações. Essa é a sugestão do assessor da comissão parlamentar conjunta do Mercosul.

No mundo do trabalho, com o fim das fronteiras alfandegárias entre as nações dos blocos econômicos formados pela globalização, a concorrência para ocupação de postos de trabalhos será muito acirrada. Este é o cenário que os profissionais irão enfrentar nos próximos anos. O funcionário capacitado terá o conhecimento dos mercados e da legislação de cada país pertencente aos blocos. Santiago Martin Gallo, antecipa, "(...) os argentinos estão se preparando para ocupar os espaços nesse novo mercado quando entrara em vigor a livre circulação de serviços". (GALLO, 2000).

Na nova estrutura mercadológica que se desenha no futuro próximo, o administrador de empresa, além dos conhecimentos específicos de sua função deverá ter conhecimentos gerais sobre a cultura de outros países em face de abertura das empresas para o mercado internacional.

Para o Brasil, o Mercosul pode exercer pressões positivas sobre as empresas, mas é preciso reduzir os "custos Brasil" impostos altos. Esta situação é muito complexa para uma nação com dimensões continentais com grandes diferenças regionais, como o Brasil em relação com outros países. Na opinião de Gallo, o Brasil tem muitas dificuldades e não somente por sua grande extensão, mais também por sua dívida social elevada, que precisa rapidamente ser equacionada.

Mesquita Barros diz que é necessário modernizar as relações de trabalho, o que exige mudanças de comportamento dos dois lados; o empregado, que não deve reclamar o que não lhe é devido, e o empregador, que não deve negar ao funcionário o que lhe é de direito. Um dos caminhos de se conseguir isso é através da educação; outra é com a fiscalização do trabalho, funcionando durante todo o período do contrato e não apenas em seu início como ocorre hoje.

Portanto, o Brasil precisa se habilitar, minimamente a buscar o desenvolvimento e melhores oportunidades de crescimento num mercado globalizado; a realidade das relações de trabalho hoje revela problemas de variadas ordens, as maiorias dos trabalhadores encontram-se no mercado informal, não tendo carteira assinada nem previdência social.

4.1. - O Marketing

Dentro do processo de uma empresa que se volta para a implantação da Qualidade Total, o cliente tem uma importante posição. É pra ele que toda a empresa precisa se modernizar e adotar novos caminhos para mantê-lo.

As empresas precisam mudar suas operações, adotando um marketing eficiente, voltado para a satisfação do cliente. É necessário reduzir a ênfase na conquista do cliente, e sim, investir no marketing de retenção de clientes. Toda a organização precisa dominar o armazenamento e o gerenciamento de informações sobre cada um de seus clientes (Database Marketing) e também o marketing na Internet, se pretendem sobreviver na economia global do futuro.

Através do Marketing de cliente, as empresas podem melhorar seu desempenho ajustando seu foco às necessidades e à satisfação de cada um de seus clientes. As ofertas devem ser personalizadas não apenas para os grandes clientes, mas também para os pequenos.

As empresas podem ter um bom desempenho, diz Kotler, praticando Marketing direto e dependendo menos dos intermediários do setor. Para estabelecer a linha de ação,

continua o consultor, é preciso visualizar o cliente desde o momento inicial, quando não há intimidade, até o momento que esse cliente torna-se parceiro, passando, durante o processo, pela oposição de consumir pela primeira vez.

4.2. - Competitividade empresarial

Uma organização utiliza a informação para ter uma análise de si própria e de seu ambiente. Da informação são questionados a qualidade, quantidade e o custo e utilidade de um produto. É um recurso fundamental de qualquer organização que queira competir no mercado. Essa afirmação é feita por dirigentes ao analisarem profundamente essa questão; a empresa contemporânea fabrica secundariamente produtos e principalmente informações.

Os conhecimentos e as informações compõem recursos estratégicos essenciais para o sucesso da adaptação de uma empresa em um ambiente de concorrência constante, integrar mais informações e mais conhecimentos em produtos, serviços e decisões são uma questão emergente e de função vital que representa hoje um importante passo para o sucesso empresarial. Para tal, é melhor compreender e conhecer a fundo para melhor agir.

Para a competitividade ser duradoura em uma empresa ela deve ter a capacidade de obter a Qualidade Total do serviço prestado ao cliente; rapidez de reação da empresa às diversas questões; capacidade de evolução da empresa e habilidade de inovação frente ao mercado acirrado. Segundo Chiavenato a agilidade tem sua importância, para ele.

"Na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência.(...)" (CHIAVENATO, 2004).

Uma empresa ideal deve ser atuante, cuja competitividade é provada por sua rentabilidade em curto prazo e sobrevivência em longo prazo; aberta ao interior (comunidade e participativa) e como no exterior (vigilante e adiante); ser capaz de adaptar-se às mudanças de ambiente e de aprendizagem inovadora; permitir e reforçar o aperfeiçoamento de seus membros, motivando e melhorando suas competências e ser capaz de mobilizar energias e inteligências para atingir as metas por ela fixada.

Um serviço inteligente é um dos pontos cruciais de uma empresa, integrando maior número de informações. A satisfação do cliente é o objetivo da mesma. E, sendo assim, deve adaptar-se ao comprador e antecipar as suas expectativas; melhorar a reação da empresa com informações rápidas e seletivas. Sendo assim, reagir o mais velozmente é imperativo para a sobrevivência da empresa, tendo em vista, a pressão constante e crescente do ambiente no qual esta inserida, além dos imprevistos e da instabilidade atual.

Desenvolver a capacidade de evolução da empresa para assegurar sua perenidade, é fator primordial, esta deve buscar a antecipação, não se limitando em curto prazo, olhando seu destino longe no tempo e identificando as dificuldades a serem enfrentadas. Ter a capacidade de inovação e adaptação a novos tempos, referindo-se aos produtos e aos serviços da empresa, ser capaz de inovar conforme a necessidade dos clientes. Adaptar a empresa com e para os homens, a informação e o conhecimento são mais pelos homens do que pelo sistema, dando importância das atitudes de seus recursos humanos, em todos os níveis.

4.3. - Qualidade de vida e a imagem da empresa

O primeiro passo para definir um programa de qualidade de vida dentro da empresa é fazer um diagnóstico, obtendo informações para detectar o nível de qualidade existente. A empresa deve estabelecer seus objetivos (aumento da produtividade, ganhos de imagem, etc) e daí definir o que será atacado primeiro; o nível de estresses, a falta de motivação ou a alimentação?

Partindo dessas definições, podem ser estabelecidas prioridades. A Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABVQ), considera essencial o comprometimento da alta cúpula da empresa com esse conceito para o sucesso do programa.

Antes de iniciar o programa, as pessoas envolvidas precisam estar conscientes de que estarão começando um trabalho a médio e longo prazo. Na verdade não há soluções de curto prazo. Trata-se de um trabalho contínuo, cujo objetivo é tomar a cultura da empresa cada vez mais voltada para o conceito de excelência em qualidade de vida. Nesse sentido, é fundamental sensibilizar as pessoas para que se comprometem com o programa.

Um dos problemas mais comum que afeta a qualidade de vida das pessoas nas empresas é a sobrecarga de trabalho. O relacionamento entre as pessoas é prejudicado pela estrutura rígida nas empresas. A competição interna também contribui para a queda nas empresas, pois o ambiente torna-se pesado.

Os limites pessoais devem ser respeitados, para que a qualidade de vida no trabalho, seja melhorada. Existem várias práticas para que a qualidade de vida seja alcançada, como evitar assumir compromissos de trabalho nos fins de semana, encerrar o expediente no horário estipulado e principalmente criar um ambiente saudável. O caminho para se obter essa melhoria de vida profissional, é preciso estabelecer programas educativos, de treinamento e capacitação, pois muitas pessoas não sabem gerenciar seu próprio dia-a-dia e, para aprender, precisam se conhecer melhor. Há trabalhadores que vivem em comportamento de risco (fumam, bebem, não cuidam da alimentação e têm uma vida sedentária) que assim, se tornam mais propensos a tornarem-se sedentários. Nesses grupos também são encontrados trabalhadores com baixa auto-estima, com sua vida social insatisfatória, que por isso, não tem qualidade de vida.

5 - CONCLUSÃO

A qualidade total é o caminho para que uma empresa tradicional alcance e firme-se no mercado competitivo e se torne uma nova organização. Mercado este que continua mudando e poucos se arriscam a prever aonde vai dar essa nau movida pela globalização.

As organizações estão cada vez mais abertas à circulação de informações, mercadorias e mão-de-obra. Para todos os profissionais das empresas é o momento de repensar a carreira, rever as perspectivas e adequar às ferramentas e, sobretudo, as várias opções da Qualidade.

Face às novas exigências impostas e as transformações dentro das empresas, um dos centros da atenção são os recursos humanos. Em busca da competitividade, produtividade e redução dos custos, algumas empresas já estão atuando para mudar a maneira de relacionar-se com seus funcionários. O planejamento também deve ser muito observado nas organizações, sendo assim, todas as partes são afetadas positivamente.

Uma empresa ideal deve ser atuante, cuja competitividade é provada por sua rentabilidade em curto prazo e sobrevivência em longo prazo. Que tem sua identidade definida, sabendo primeiramente o que é, o que deseja ser, tendo conhecimento de como agir para tal. Que seja aberta, sendo participativa, vigilante e que se antecipe a qualquer dificuldade. E, principalmente, que seja capaz de adaptar-se às mudanças de ambiente e de aprendizagem inovadora.

As empresas atuais são resumidas em duas características, uma é a informação e a outra a imaginação. Desde o século XX as mudanças e as transformações têm influenciado as organizações na sua administração e no seu comportamento.

Uma empresa deve cada vez mais se preocupar com a implantação da Qualidade Total. Não deixando nunca de respeitar todas as pessoas envolvidas com a mesma.

No futuro as empresas devem ter uma imagem responsável para com a sociedade, deve ser preocupada com a ética que "(...) é o código de princípios morais e valores que governam os comportamentos de uma pessoa ou grupo com respeito aos que é certo ou errado". (DAFT, 2002). As corporações preocupadas com a Qualidade de seus serviços e produtos estão buscando no código de ética o bem-estar e ir ao encontro com os interesses da sociedade, que tanto ela necessita para sobreviver. Nos dias de hoje imagem é tudo.

Portanto, a Qualidade deve ser implantada com responsabilidade redobrada de todos os envolvidos com a organização. Deve ser sempre implantada com responsabilidade e ética.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT - Associação brasileira de normas técnicas - NBR ISO 9001.

BARROS, Cássio Mesquita. Perspectiva do Direito trabalhista no Mercosul. São Paulo. Editora Atheneu, 2000.

CAMPOS, V. F. TQC: Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. São Paulo. Editora Campus, 2004.

_____, Teoria Geral da Administração - volume II. 6ª edição. São Paulo. Editora Campus, 2002.

DALABELA, Fernando. O Segredo de Luisa. São Paulo. Cultura Editores Associados, 1999.

DAFT, Richard L. Administração. 6(Edição. São Paulo. Thomson Editora, 2001.

DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro. Editora Marques Saraiva, 1990.

DERMAN, C. & Ross, S. Statistical aspects of Quality Control. New York. Academic Press, 1997.

DUNCAN, A. J. Quality Control and industrial Statistics. Illinois. Honewood, 1986.

GALLO, San Martin. Cadernos de economia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.

KOTLER, Philipe. Marketing de A a Z. 3(edição. São Paulo. Editora Campus, 2003.

_____, Marketing para o século XXI. São Paulo. Editora Futura, 2002.

KUME, H. Métodos estatísticos para a melhoria da qualidade. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1993.

MERCOSUL. Cadernos da globalização. Brasília, 2003.

ROSENBLUTH, Hal F.; Diana McFerrin Peters. O cliente em Segundo lugar. São Paulo. Makron Books, 2004.

WERKEMA, M. C.C. Avaliação da Qualidade de medidas. Volume 13. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, 1996.

WHELLER, Donald J. Entendendo a variação: a chave para o administrar o caos. São Paulo. Quality Mark, 2001.