

BSFEAC

BIBLIOTECA CENTRAL

UFPA

1974

A QUALIDADE COMO
MELHORIA DA
ORGANIZAÇÃO

**A QUALIDADE COMO
MELHORIA DA ORGANIZAÇÃO**

FRANCISCO ROQUE DOS SANTOS

**FORTALEZA - CE
1994**

*A Vitória
na
Vida*

Pobre de ti se pensar ser vencido, tua derrota é caso decidido.

Queres vencer, mas se um Deus e em ti não crês, tua descrença esmaga-te de vez.

Imaginas perder, e perdido estás, quem não confia em si marcha para traz.

A força que te impele para frente é a decisão firmada em tua mente.

Forte é aquele que forte se imagina.

Olha alto, o que ao alto se destina.

O querer é poder arquipotente, é a decisão firmada em tua mente. Nem sempre quem mais corre alcança, nem mais longe o mais forte o disco arremessa. Vence aquele que vai firme e em frente com decisão formada em sua mente.

Pensa em grande e teus feitos crescerão.

Pensa em pequeno e irás depressa ao chão.

A confiança em Deus e em ti mesmo é a trajetória que te conduzirá ao alto cismos da VITÓRIA.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO
ATUARIAIS E CONTABILIDADE - FEAAC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**A QUALIDADE COMO MELHORIA
DA ORGANIZAÇÃO**

FRANCISCO ROQUE DOS SANTOS

**FORTALEZA - CE
1994.1**

**A QUALIDADE COMO MELHORIA
DA ORGANIZAÇÃO**

Autor: Francisco Roque dos Santos - 870261

Orientador: Roberto Sousa Lima

Monografia apresentada para
obtenção de graduação no curso de
Administração de Empresas da
Universidade Federal do Ceará.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
FORTALEZA
1994**

BSFEAC

Esta monografia foi submetida como parte dos requisitos necessários à obtenção da graduação em Administração de Empresas, outorgada pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se a disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita de conformidade com as normas da ética científica.

FRANCISCO ROQUE DOS SANTOS

Monografia aprovada em: 13/7/94
Nota atribuída:



Prof. Roberto Sousa Lima
Orientador da Tese

Prof. Sergio Vitorino Bezerra Nogueira

Prof. Roberto Gerson Gradvol

DEDICATÓRIA

A meus pais

**Antônio Roque
e
Francisca Ribeiro**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, pela minha vida, minha família e por me fazer acreditar.

A meu falecido pai que me dava incentivo de continuar sempre estudando, minha mãe por não ter medido esforços e compreensão em nenhum momento durante toda minha vida.

A todos meus irmãos, avós, tios e primos.

Aos meus amigos e em particular Clodomir Rodrigues e Jurandir Dantas, pela sua valiosa ajuda e companheirismo.

Ao professor Roberto Sousa Lima, pela atenção e orientação para realização deste trabalho.

BSFEAL

SUMÁRIO

Introdução	2
Parte I - Qualidade	3
- Como Fazer Uma Administração Inteligente	4
- Qualidade ao alcance da Pequena Empresa	6
- Prejuízos acarretados quando se deixa de lado a qualidade	6
- A qualidade começa com a satisfação do Cliente	7
Parte II - As soluções do problema da empresa como BENCHMARKING	7
- Times da Qualidade	8
- Relacionamento Times x Diretores	8
Parte III - Atividades fundamentais na melhoria da qualidade.	9
- Uma Visão atual de qualidade	10
- A qualidade nas Organizações	11
Parte IV - ISO 9000	12
- As Sete Ferramentas da Qualidade	15
- Teste para saber se os processos da Organização se enquadram na série ISO 9000	24
- Teste para saber se a empresa está voltada para o Cliente	28
- Teste para medir o grau de satisfação do cliente	32
- Conclusão	34
- Referências Bibliográficas	35

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é reunir um considerável volume de informações a custo da Qualidade nas empresas, dando um enfoque geral no assunto.

O que me levou a pesquisar este tema foi a grande necessidade que todo administrador tem em conhecer e praticar qualidade dentro da Organização.

A importância da Qualidade como Melhoria da Organização, pode ser avaliada como um ponto vital para o administrador que quer ver sua empresa crescendo.

Com este trabalho, pretendo mostrar uma visão clara de como anda a qualidade no Brasil e em particular, as pequenas empresas, dicas e exemplos de como melhorar o trabalho dentro da Organização. Pois neste fim de século de muitas viradas, uma coisa fica clara: Na política, nos negócios e na convivência entre as pessoas, não há lugar para truques, meias-verdades e improvisação.

QUALIDADE:

A qualidade dos produtos nos dias de hoje se tornou um dos pontos primordiais para quem deseja ser bem sucedido nos negócios de sua empresa. Ao passar dos anos, as pessoas tomaram consciência de que fazer certo as coisas certas, só vem a aumentar o prestígio de uma instituição perante a sociedade.

"De uma forma mais abstrata, a qualidade é também um estado artificial criado pelo homem através da transformação da natureza para sua sobrevivência e busca contínua de ser conforto desde quando começou a lascar as primeiras pedras."

Uma empresa para obter qualidade em seus produtos, é necessário primeiramente promover uma transformação no seu atual estado de administração, tornando-o moderno, descomplicado e eficiente onde seja levado em conta acima de tudo o apreço à capacitação do homem.

A transformação somente poderá ser realizada pelo homem, ao contrário do que muitos ainda pensam, pois não basta apenas investir mais em equipamentos, contratar serviços, contratar serviços de consultorias com métodos e processos bem definidos. É necessário ter sempre em mente que os recursos humanos são decisivos nas mudanças que venham a ocorrer dentro de uma instituição, principalmente através da consciência, motivação e determinação.

Para que a qualidade possa surgir e venha a ser continuamente melhorada é necessário compreender que a Administração atua num sistema de causas e na mudança destas causas para que as coisas possam ocorrer conforme planejadas/e, para isso, se faz necessário ter uma visão do "Saber Profundo" como sistema descrito abaixo em quatro partes, cada uma relacionada com as outras como sugere DEMING.

A - Uma Visão Geral do que é um Sistema

Um sistema é um conjunto de funções ou atividades em um organismo que interagem entre si cuja finalidade é o alcance dos objetivos. Para um bom gerenciamento do sistema é necessário se ter conhecimento das interrelações entre os componentes do sistema e das pessoas que trabalham nele.

Os componentes de um sistema são necessários mas não suficientes por si mesmo, para realizar o objetivo do sistema é preciso que os objetivos sejam estabelecidos pela Administração.

Os Administradores devem dirigir seus esforços para que no longo prazo todos ganhem: acionistas, empregados, fornecedores, clientes, comunidade e meio ambiente.

B - Elementar de Teoria da Variabilidade.

Conhecimento e compreensão do que é um sistema estável, e um conhecimento do que sejam causas comuns, causas especiais de variação, é imprescindível para o gerenciamento do sistema e a liderança das pessoas que fazem parte desse sistema.

C - Elementos de Teoria do Conhecimento

- 1) Qualquer método racional, por mais simples que seja, exige que se faça previsões em relação à condição, comportamentos, diferença de performance entre procedimentos ou materiais alternativos, etc.
- 2) Uma afirmação que não tenha uma previsão e uma explicação dos eventos passados não é "conhecimento".
- 3) Não há conhecimento sem teoria.
- 4) A experiência em administrar não serve para melhorar o gerenciamento, a menos que estudada com o apoio de uma teoria.
- 5) Copiar um exemplo de sucesso sem compreendê-lo com o apoio de uma teoria pode levar ao fracasso.

D - Elementos de Psicologia

- 1) A psicologia nos dá subsídios para compreender as pessoas, suas interações, etc.
- 2) As pessoas são diferentes umas das outras. Para se obter uma boa liderança e otimizar as habilidades e vocações das pessoas, é preciso se ter consciência dessa diferença.
- 3) O aprendizado ocorre de maneira diferente nas pessoas.
- 4) Um líder, no exercício de suas funções, tem por obrigação implementar mudanças que gerem melhoria para o sistema.
- 5) Há três tipos de motivação: a motivação intrínseca, a motivação extrínseca e retribuição indevida.

COMO FAZER UMA ADMINISTRAÇÃO INTELIGENTE

Para se fazer uma boa administração é preciso ter conhecimentos e experiência do negócio no qual está trabalhando. A inteligência da administração baseia-se, por sua vez, na consciência e compreensão real das exigências fundamentais para administrar sua empresa.

- Normas que se deve seguir por obter o sucesso da sua Empresa.

01) Ser Objetivo.

Fazer uma auto-análise do seu potencial como empreendedor, tentando focalizar suas habilidades dentro do seu ramo de trabalho.

02) Manter tudo Simples e Focalizado

Nas pequenas empresas, tudo concerne esforços de maneira simplificada e tem que se trabalhar com eficiência. Com tudo, devemos priorizar os trabalhos que tenham maiores lucros.

03) Proporcionar bem os serviços excelentes e distintivos que satisfaçam as necessidades e desejos dos grupos seletos de clientes.

04) Determinar como Atingir e Vender para seus Clientes

Fazer um bom plano de marketing visando a satisfação de seus clientes, melhorar o canal de distribuição para que as mercadorias cheguem ao consumidor num menor espaço de tempo e assim deixando o cliente satisfeito.

05) Criar, Administrar e Motivar uma Equipe Vencedora que faça o que você não pode fazer só

O seu quadro de funcionários deve trabalhar sempre motivado para que a produtividade seja sempre crescente. Para isso é preciso criar promoções entre os funcionários, visando com isso retribuições pelo seu esforço prestado a Empresa.

06) Manter os Registros e Controles Contábeis que você precisa usar para compreender e administrar a Empresa

A Empresa deve contratar um bom contador e envolvê-lo com as operações da firma.

07) Nunca ficar sem disponibilidade de Caixa

O dinheiro é de primordial importância numa pequena empresa, nunca gaste o que não pode pagar e faça previsões de vendas no que você tem em caixa. Nas vendas a prazo o cuidado deve ser redobrado pois pode haver atraso nos pagamentos.

08) Evitar as armadilhas no crescimento rápido

Uma firma deve sempre procurar o crescimento com devidos cuidados no rumo das negociações para não ter prejuízos decorrentes de uma previsão mal sucedida.

09) Conhecer sua firma de trás para frente

Com isso você terá plena segurança no seu negócio e os lucros serão acarretados com maior facilidade.

10) Planejar o futuro

Formule objetivos importantes que imponham desafios, mas sejam alcançáveis, e converta-os em atividade produtivas.

QUALIDADE AO ALCANCE DA PEQUENA EMPRESA

Pesquisa realizada pelo Sebrai Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas revela que 79% dos empresários de menor porte tem interesse em conhecer processos que aumentem a qualidade dos produtos e serviços.

Para a maior parte das micros e pequenas empresas consultadas, o ambiente de negócio no país não anda bem: 28% consideram péssimo, 14% ruim e 39% regular. Entre os contentes, 7% acham bom e 1% ótimo. Ainda assim, 56% dos empresários mostram-se dispostos a investir dinheiro para aumentar a segurança e eficácia do processo produtivo.

As pequenas empresas tem alguma vantagem quanto a organizar sua produção em relação as grandes. Por serem pequenas e com menos empregados, menos níveis de gerência e todos alojados no mesmo local, o líder da pequena empresa pode operar mudanças muito mais rapidamente do que em uma grande organização. Outra vantagem é que o pessoal da pequena empresa está geralmente mais próximo de seus clientes. As informações transitam dentro da organização com maior rapidez. Na pequena empresa não há aquela pressão para obter lucros em curto espaço de tempo exigido pelos acionistas.

PREJUÍZOS ACARRETADOS QUANDO SE DEIXA DE LADO A QUALIDADE

- Pessoal desqualificado, por não haver uma política de treinamento dentro da maioria das empresas no Brasil. A indústria brasileira investe em treinamento menos de 1% das horas trabalhadas durante o ano por empregado. É de 6% a média mundial enquanto que no Japão a média chega a 10%.
- Há um índice muito alto de rejeição do que se produz no Brasil que fica entre 23 mil e 28 mil por milhão produzido. Onde a média mundial é de 200 e o Japão somente com 10 peças rejeitadas a cada milhão fabricada.
- Os operários brasileiros não mostram interesse em apresentar sugestões de melhorias no trabalho, onde somente 0,1% sugerem. A média mundial chega a 60% e no Japão 95% dos operários contribuem com sugestões.
- Muitos produtos vão para o conserto durante a garantia, os gastos que a Indústria Brasileira tem com assistência técnica representam 2,7% do valor bruto das vendas, enquanto que a média mundial é de 0,15% e o Japão com 0,05% do valor bruto das vendas.
- As entregas dos pedidos, na fábrica e efetiva entrega dos produtos se atrasa cada vez mais, quando não se dá ênfase na qualidade. No Brasil gasta-se em média 35 dias para se entregar um produto, onde a média mundial é de 3 dias, seguindo-se o Japão com 2 dias.

A QUALIDADE COMEÇA COM A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Quando se fala que uma empresa trabalha dentro das normas regida pela CLT, perante seus funcionários ela é razoavelmente uma boa empresa. Quando fabrica um produto rentável, ela está satisfazendo a direção. Com tudo a empresa tem que oferecer um produto essencial ao desenvolvimento dos seus negócios. Porém jamais uma empresa deve deixar para segundo plano a satisfação de seus Clientes. Pois é o que resume todo o esforço da empresa em direção à qualidade. Há quem afirme hoje que as empresas são, na verdade, processos de satisfação do Cliente e não apenas de produção de bens e serviços. Por isso as empresas modernas devem ter uma estrutura direcionada para o Cliente.

O primeiro aspecto a ser levado em conta na satisfação do Cliente é o atendimento. É um item importantíssimo, mas nas empresas por mais modernas que sejam sempre botam obstáculos na execução do programa.

O perfeito conhecimento do Cliente, suas necessidades, problemas e expectativas, é ponto indispensável para o bom atendimento. É preciso ter sempre em vista aquilo que realmente tem peso decisivo para o Cliente. Deve-se perguntar o que o Cliente quer, precisa ou espera dos produtos e serviços que lhes são prestados.

A SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DA EMPRESA COM O BENCHMARKING (Como fazer)

A empresa pode solucionar seus problemas usando a experiência daqueles que já passaram pela mesma dificuldade. A concorrência obriga o empresário a ter dois parâmetros para analisar o desempenho de sua empresa.

Interno, que mede o seu desempenho e melhoria de atendimento.

Externo, comparando sua performance com as conquistas obtidas pelos concorrentes.

PASSOS PARA USO "BENCHMARKING"

- Pergunte para seus clientes os problemas de sua empresa e a eventual causa.
- Tente localizar empresas que sofreram o seu problema e a maneira de como solucionaram. Peça ajuda a fornecedores, clientes, associação comercial ou o SEBRAI.
- Faça uma lista de seus problemas, perguntas e gastos.
- Visite seu anfitrião e conquiste sua confiança.
- Peça sugestões ao seu pessoal de trabalho.
- Implante as sugestões obtidas de acordo com a satisfação do cliente.

- Informe para sua empresa os resultados.
- Elogie seus funcionários pelo bom desempenho e resultados obtidos.
- Repita o trabalho sempre que achar-se "ultrapassado" pela concorrência. Identifique novos problemas e novas organizações que poderão ajudá-lo.

O QUE SÃO TIMES DE QUALIDADES NA EMPRESA

Independente de ações da empresa que acontecem no dia-a-dia os Times de Qualidades irão ajudar no planejamento e da execução da qualidade na empresa.

- Como são:
 - . Pequenos grupos de funcionários (de 3 a 7 pessoas) que planejam, propõem e executam ações voltadas para qualidade
 - . São constituídos por pessoas motivadas para esse trabalho, que se apresentam voluntariamente ou indicados por colegas
 - . Representam a empresa como um todo e não um determinado setor
 - . Não possuem chefe, mas um líder, eleito pelos participantes, que atua como facilitador do grupo
 - . Os assuntos referidos ao determinado grupo só deve ser discutido com o mesmo grupo
 - . Pode-se subdividir em mais de um time incorporando novos funcionários.

RELACIONAMENTO TIME X DIRETORES

- . Apesar de voluntários, os Times de Qualidade são reconhecidos oficialmente pelos dirigentes e seus objetivos divulgados na empresa
- . Os Times da Qualidade se reúnem no horário de expediente já que suas tarefas são parte integrante do trabalho na empresa
- . As sugestões de melhoria proposta pelos Times de Qualidades devem ser implantadas com o apoio dos dirigentes
- . Os dirigentes podem participar dos Times da Qualidade mas não convém que participe de assuntos específicos
- . Os resultados dos Times da Qualidade e seus trabalhos desenvolvidos devem ser divulgados para todos.

PONTOS PRIMORDIAIS QUE DEVEM SER ABRANGIDOS PELA QUALIDADE EM RELAÇÃO AO CLIENTE

- Custo
- Entrega
- Moral
- Segurança

ATIVIDADES FUNDAMENTAIS NA MELHORIA DA QUALIDADE

- COMUNICAÇÃO

Toda organização para ter êxito deve sempre se preocupar com a comunicação entre os membros da equipe e as pessoas que possam ser afetadas ou tenham interesse na organização. Não devemos tratar a comunicação como passo específico a um determinado setor, um aviso e sim como o ponto que venha facilitar o andamento da empresa e satisfação do cliente.

- SOLUÇÃO DE PROBLEMAS ÓBVIOS

Existem determinadas situações dentro da empresa em que é preciso tomar uma decisão imediata, nem sempre a tomada de iniciativa para a eventual solução de um problema deve ser comunicada aos superiores. Nos casos em que os problemas são facilmente solucionados se deve fazê-lo sem o incômodo de requisitar o chefe, pois isso levaria tempo de ambos e um possível atraso na solução do problema.

- EXAMINE AS FALHAS COMO UM TODO

Nem sempre um problema é um caso isolado em um determinado setor, por uma determinada pessoa isolada. Tudo que acontece dentro da organização pode ter uma eventual consequência. Por exemplo a variação de um produto pode ser o resultado da variação na matéria-prima, erros em uma fatura podendo ser o resultado de erros no pedido e principalmente a insatisfação do cliente que pode ser ocasionado por um mal atendimento ou não está satisfeito com o produto.

- DOCUMENTE OS PROGRESSOS E PROBLEMAS

Afim de evitarmos a repetição da solução de problemas corriqueiros, sobre os quais ouvimos diariamente, bem como o progresso atingido pela empresa em decorrência de sugestões já estudados e praticados pela equipe, devemos catalogar estes tópicos e selecioná-los para que sempre haja um controle dos problemas.

- ACOMPANHE AS MUDANÇAS

Todos os erros dentro do setor devem ser monitorados por uma equipe responsável que planeje com cuidado e reduza as possibilidades de problemas, imprevistos, pois se não houver um acompanhamento no que foi determinado não poderia haver garantia de um bom funcionamento da empresa.

- MELHORIA DE QUALIDADE

Dentro de uma organização as tarefas devem ser agrupadas em seqüência para que sua execução siga uma ordem lógica e racional para a obtenção de um determinado resultado. Por exemplo as etapas na fabricação de um produto, na contratação ou treinamento de um novo empregado, ou no preenchimento de um pedido.

Para que haja uma melhoria na qualidade da organização, sempre será preciso ter em mente que nada terá sucesso se não fizermos as coisas certas, ou seja, "a qualidade começa com o Cliente". Devemos pensar na produção dos produtos a fim de satisfazer o Cliente, os produtos e serviços oferecidos devem satisfazer e atender as metas, baseado nos desejos, necessidades e capacidade de Clientes em perspectivas.

UMA VISÃO ATUAL DA QUALIDADE

Recentes pesquisas revelam que os serviços de uma empresa são representados por 75% do produto. Portanto antes de entrarmos na elaboração desse produto devemos conhecer o processo e toda complexidade, avaliando os serviços das pessoas que estão envolvidas na fabricação e no desfecho final desse processo afim de fazer bem feito e atender o consumidor final satisfatoriamente.

Hoje o mundo passa por uma crise econômica e organizacional que leva as empresas desafios cada vez mais difíceis de serem superados. A busca de maior competitividade, atualização tecnológica minimização de custos e qualidade, requer muitas vezes, conhecimentos abrangentes.

A empresa terá que ser inovadora para poder colocar no mercado novos produtos e desenvolver formas diferentes de apresentação, venda e utilização que dê condições páreas de competir. Portanto não podemos definir qualidade de maneira única e isolada e sim no mínimo cinco conceitos que são:

I - Transcendente | Onde implica em buscar um padrão alto de satisfação e não se contentar
| com arranjos.

Baseada no | Jamais devemos confundir qualidade com quantidade do que é feito.
Produto |

Baseada no | Apartir do momento que o consumidor está satisfeito a empresa vai bem.
Usuário. |

Baseada na | Devemos basear a fabricação do produto harmonicamente com a necessidade do
Produção | consumidor.

Baseada no | Não devemos jamais explorar o cliente por ele ter alta necessidade de consumir um
Valor | produto.

QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A qualidade deve ser entendida como a satisfação do cliente e da comunidade como um todo ao serviço ou produto oferecido pela organização. Deve-se ter dentro da empresa uma gerência participativa, delegação de poderes, aperfeiçoamento contínuo, gerência dos processos discriminação das informações, desenvolvimento dos recursos humanos, constância de propósitos, garantia da qualidade, não aceitação de erros e guerra ao desperdício. Com esse conjunto analisado e discutido, compreendemos facilmente que uma organização jamais deve deixar de analisar uma missão, realizar o plano, estabelecer um controle de sua qualidade e de desejar um futuro previsível. A participação de todos dentro da organização deve ser em prol do êxito a ser atingido com adequação aos meios e com validade, pois se não houver participação, conjunto, a empresa fica sendo um corpo sem alma.

DECISÕES A SEREM TOMADAS APÓS SABER SE A EMPRESA ESTÁ VOLTADA OU NÃO PARA O CLIENTE.

I - Satisfação do Cliente.

Após fazer um teste para saber se a empresa está voltada para o Cliente a organização deve fazer um trabalho para direcionar sua empresa para satisfazer o cliente. Colocar pessoas certas na hora certa, para fazer certo, da primeira vez o que o Cliente deseja.

II - Relacionamento Cooperativo.

O trabalho em equipe e a divisão das responsabilidades só poderão se desenvolver se a estrutura permitir uma interação constante entre as áreas.

A empresa é um macro processo, uma equipe única voltada para o objetivo comum de atingir altos níveis de produtividade, com a manutenção e conquista de novos Clientes.

III - Discriminação de Informações.

O fluxo de informações que parte do Cliente (pedidos, avaliações, reclamações, expectativas) passa pelos diferentes departamentos da empresa e deve retornar como resposta e solução, de maneira ágil, ao Cliente. O fluxo da decisão e a cadeia Cliente-Fornecedor devem estar alinhados aos valores que o Cliente preza: cortesia, presteza, eficiência, receptividade e personalização.

É conhecido o fenômeno de "ruído na comunicação": a informação se enfraquece e deforma quanto maior o número de transmissores e receptores intermediários. É comum a gerência desconhecer a realidade da operação "na porta."

A perda de competitividade é a consequência mais direta da falta de agilidade nas decisões, perda de informação, aumento da burocracia interna, pois, nos "momentos da verdade" o funcionário precisa tomar decisões que implicam muitas vezes, questões vitais para o Cliente.

Você precisa saber exatamente o que os clientes esperam de sua empresa. Também deve deixar claro aos fornecedores o padrão de atendimento de que na empresa necessita. O primeiro passo se chegar a este acordo ideal, é identificar a cadeia Cliente-Fornecedor, que pode ser identificada como:

- Relacione produto ou serviço de sua responsabilidade.
- Para cada produto ou serviço identificado, relacione os clientes e fornecedores.
- Relacione os problemas no processo que gera os produtos ou serviços.
- Promova uma reunião com os clientes.
- Defina, junto com clientes e fornecedores, ações para eliminar os problemas.

I - ISO 9000

Origem

A Organização Internacional de Normalização (International Organization for Standardization), fundada em Genebra, Suíça, é responsável pela auditoria e publicações da ISO 9000.

"Em 1987, a ISO publicou as primeiras cinco normas internacionais referentes a garantia da qualidade, conhecidas como normas da ISO 9000. Suas declarações na época, descreviam as novas normas como "refinamento de todos os princípios mais práticos e normalmente aplicáveis ao sistema da qualidade" e "a culminação do acordo entre as autoridades mundiais mais avançadas destas normas como base de uma nova era para o gerenciamento da qualidade.

II - Conceito

A ISO 9000 é uma norma atribuída a sistemas de gerenciamento de qualidade. Tais sistemas de envolverão tanto normas atribuídas aos produtos ou a prestação de ótimos serviços.

III - Utilização

A melhor prova de que uma empresa fornece produtos e serviços de qualidade é o atendimento às normas internacionais ISO série 9000. A chamada Certificação de Sistema de Qualidade é o processo pelo qual um organismo credenciado de certificação realiza uma auditoria em uma empresa fornecedora de bens e/ou serviços para verificar se o sistema de qualidade implantado está de acordo com uma das normas da série ISO 9000.

A Certificação de Sistema de Qualidade é o reconhecimento de que a empresa possui um sistema de Qualidade. É um fator de Marketing e comprometimento com a qualidade. É também um processo para o melhoramento das operações da empresa.

Além disso, permite acesso a novos mercados, ou seja, fica mais fácil atender as exigências de importadores no comércio internacional. A Certificação também facilita o cumprimento de exigências contratuais do setor público.

IV - Modelos Principais

IV.1 - ISO 9001

Sistemas de qualidade. Modelo para garantia da qualificação em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica. Especifica requisitos de sistemas da qualidade para uso, onde um contrato entre duas partes exige a demonstração da capacidade do fornecedor para projetar e fornecer produtos.

IV.2 - ISO 9002

Sistemas de qualidade. Modelo para garantia da qualidade em produção e instalação. Esta norma especifica requisitos de sistemas da qualidade para uso, quando o contrato entre duas partes exige a demonstração da capacidade do fornecedor em controlar os processos que determinam a aceitabilidade do produto fornecido.

IV.3 - ISO 9003

Sistema de Qualidade. Modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais. Igual a 9002, só que especificamente quanto a capacidade do fornecedor em detectar e controlar a disposição de qualquer produto não-conforme, durante as etapas de inspeção e ensaios finais.

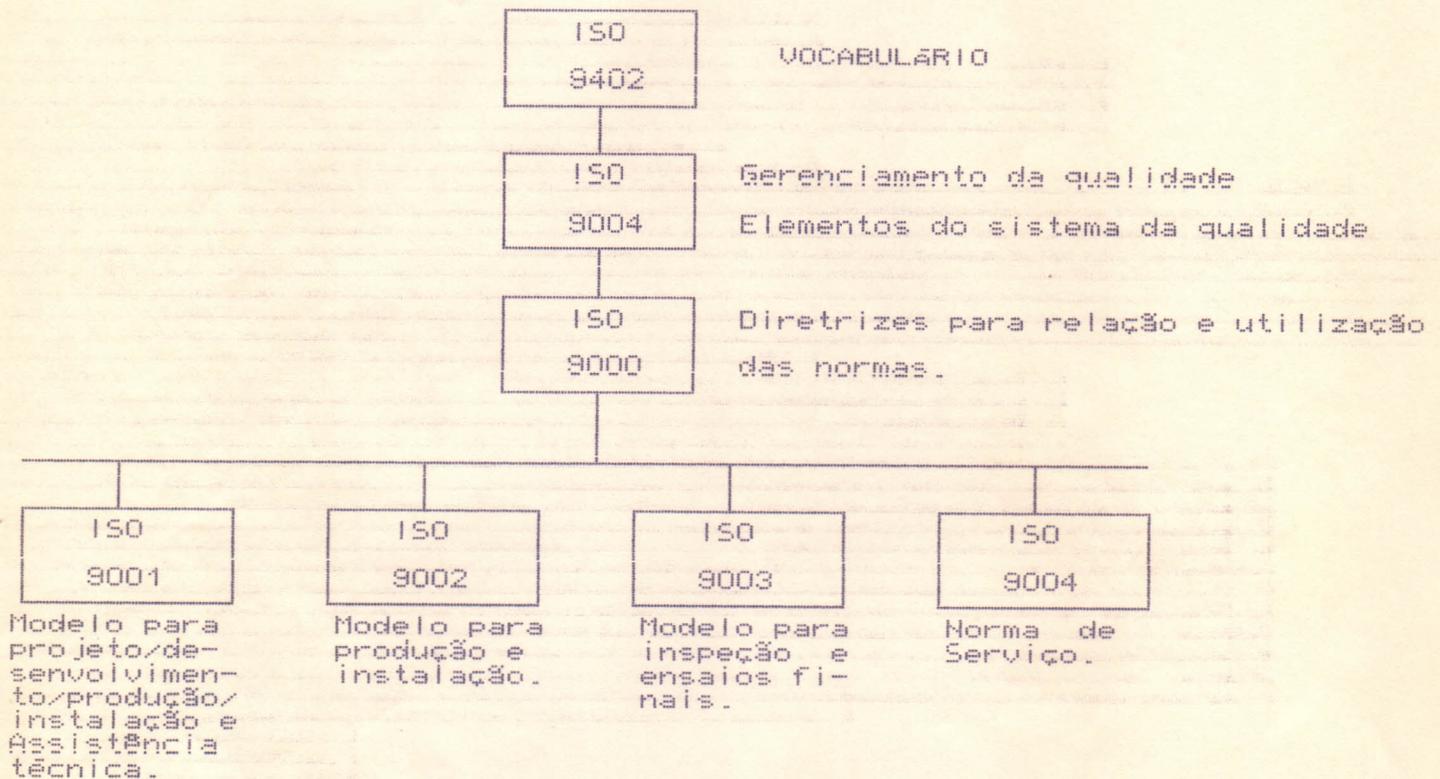
IV.4 - ISO 9004

Gestão da qualidade e elementos de sistemas de qualidade. Diretrizes. Descreve conjunto básico de elementos, básicos sistemas de gestão da qualidade para que possam ser desenvolvidos e implantados.

IV.5 - ISO 9004.2

Gestão da qualidade e elementos de sistemas de qualidade. Diretrizes para serviços. Baseia-se na ISO 9004, com enfoque na responsabilidade gerencial em prevenir falhas e também em promover a satisfação do Cliente, considerando os objetivos da organização.

V - Normas



Estas normas estabelecem os requisitos mínimos de garantia da qualidade que permitem a avaliação de empresas. Tem sua aplicação abrangente e multidisciplinar as seguintes categorias genéricas de produto: hardware, software, materiais em processos e serviços.

Normas fornecem especificações fundamentadas em necessidades desenvolvidas ao longo dos anos e permitem uma linguagem comum em diferentes empresas. Países e empresas desenvolvem regulamentações segundo necessidades comuns, no intuito de garantir nível adequado de conformidade a produtos e serviços.

Tais especificações estabelecem limites máximos e mínimos dos elementos que compõem os atributos de qualidade, definem métodos de produção, estabelecem medidas unitárias e formas de inspeção.

Por sua vez, a empresa, ao adquirir insumos, matérias-primas e equipamentos, deve exigir o cumprimento de normas adequadas a suas necessidades. No Brasil a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) é responsável pela política, diretrizes, orientação e regulamentação das normas vigentes.

Além dessas normas, conhecidas como normas técnicas todo o conjunto de leis, portarias e regulamentos nacionais, estaduais, municipais e de empresas, compõe o conjunto normativo.

AS SETE FERRAMENTAS DA QUALIDADE

A maioria dos administradores não se preocupam em saber as oscilações do mercado. É preciso que se tome certas atitudes que mude o atual quadro interno que já está ultrapassado perante seus concorrentes. Deve ser aplicado dentro da Organização, métodos que venham racionalizar seus trabalhos.

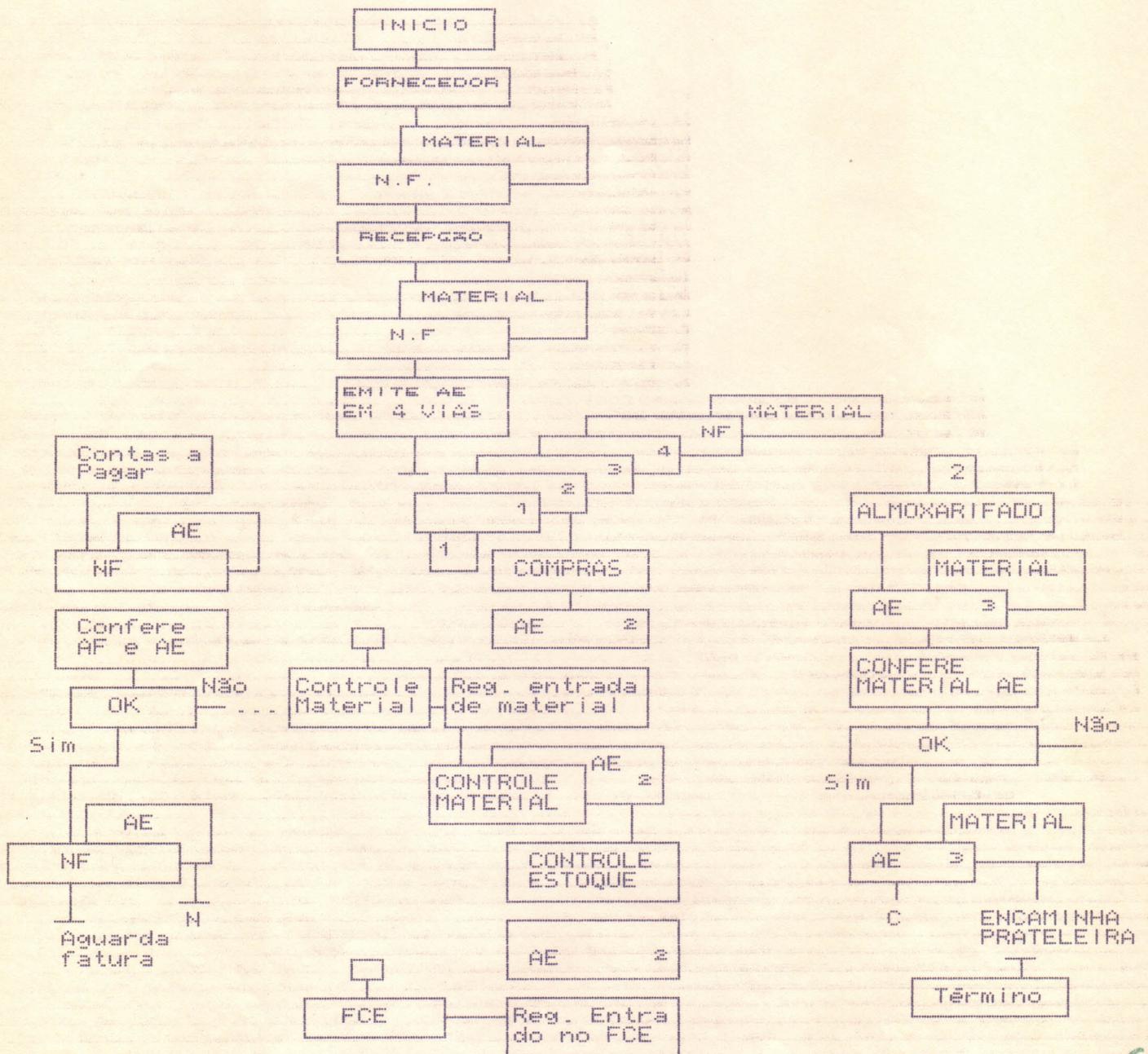
Não devemos jamais esquecer que qualidade dos serviços com ênfase no fator humano é que vai determinar a eficiência, o bem-estar de toda Organização. As pessoas que trabalham satisfeitas dentro de uma empresa, sempre atenderão a qualidade do ponto de vista do Cliente.

Vantagens para quem direciona uma empresa à satisfação do cliente:

- O apoio fiel do cliente para sua empresa, não ligando para o seu concorrente.
- A empresa, ao obter clientes fieis, terá condições favoráveis para crescer e desenvolver.
- Com isso, as vendas aumentarão e o lucro será uma consequência.

FLUXOGRAMA

É o desenho de um processo que relata a regência de ações a ser realizada por um processo onde são colhidas informações, produtos e serviços gerados por fornecedores internos e externos gerando um resultado final.



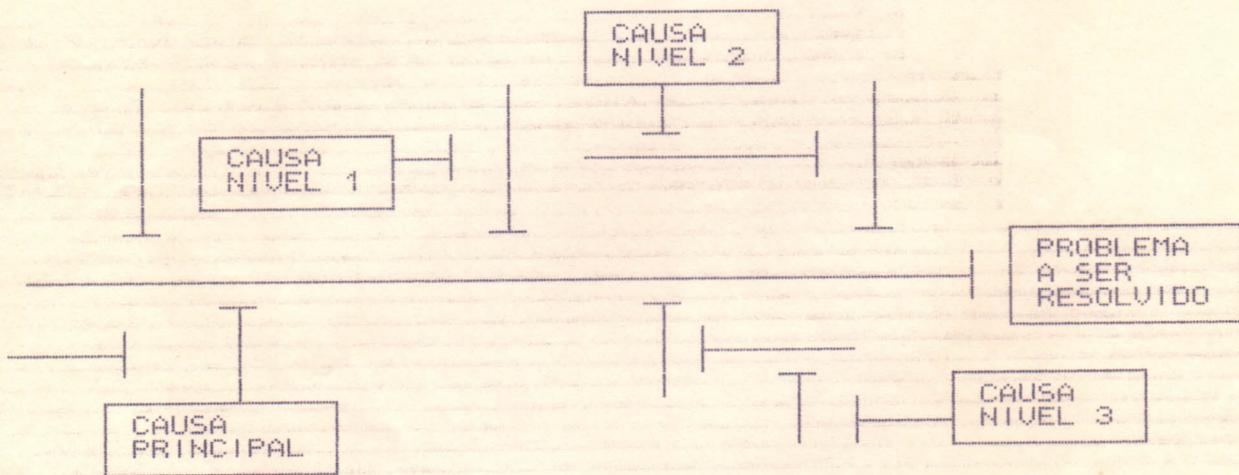
ABREVIATURAS.

- AE - Aviso de Entrega
- NF - Nota Fiscal
- A - Ordem Alfabética
- N - Ordem Numérica
- C - Ordem Cronológica
- FCE - Ficha de Controle de Estoque

DIAGRAMA DE CAUSA - EFEITO

Os diagramas consistem em definir uma ocorrência ou problema dentro da Organização, verificando as causas de um problema, relacionando as causas mais prováveis e verificando as causas possíveis destes problemas, tentando a eventual solução deste problema, visando satisfazer o Cliente.

A técnica consiste em definir uma ocorrência ou problema (o efeito) que geralmente surge de uma relação de coisas que se deseja corrigir ou mudar. Uma vez que o efeito é definido, os fatores que contribuem (causas) são delineados.



FOLHA DE COLETA DE DADOS

As equipes de melhoramento da qualidade quando começam a trabalhar, nem sempre estão bem informadas sobre o que está ocorrendo dentro da Organização. Devemos saber a frequência dos problemas existentes e suas eventuais causas.

A geração de informações começa e termina com perguntas. Assim precisamos:

- Formular precisamente a questão (pergunta) que estamos tentando responder.
- Coletar os dados e fatos relativos à questão.
- Analisar os dados para determinar a resposta.
- Apresentar os dados de forma mais clara possível, no sentido de elucidar a resposta.

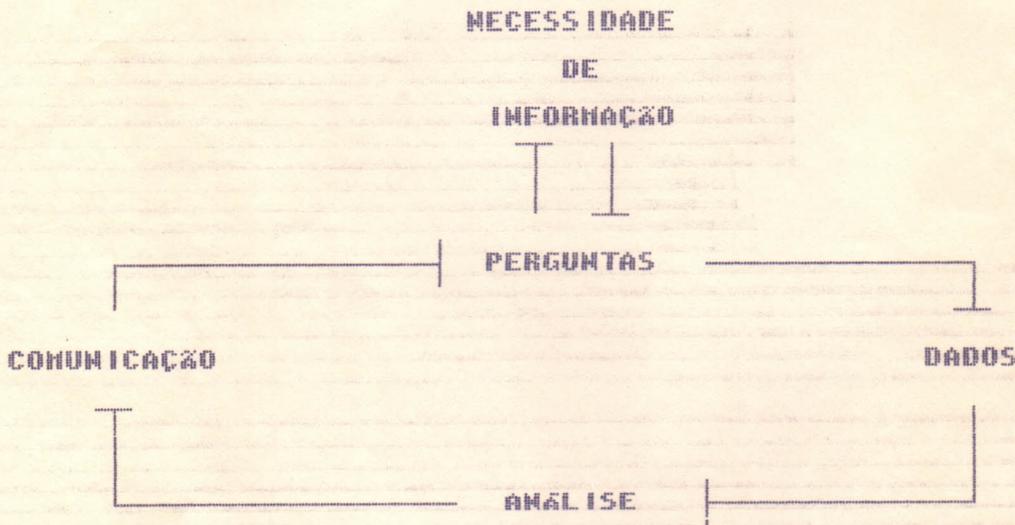


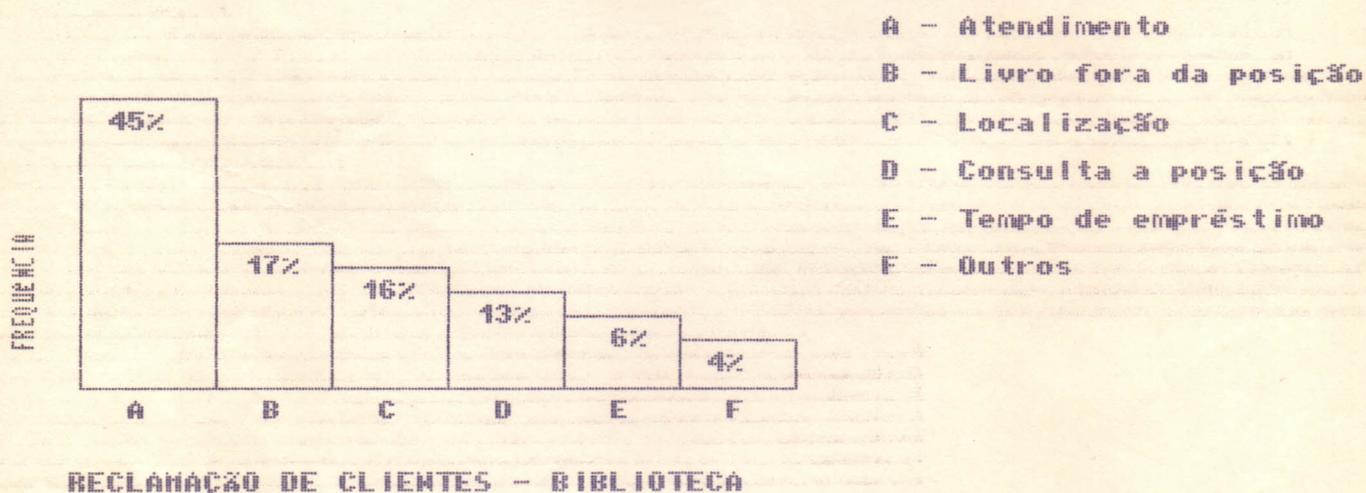
DIAGRAMA DE PARETO

É um diagrama que identifica os problemas de um determinado setor da empresa, dando prioridade a defeitos, problemas ou causas a serem analisados.

Fases para construção do Diagrama de Pareto.

- Coletar dados e estabelecer defeitos com sua respectiva categoria.
- Tempo em que os dados são coletados
- Tabela de frequência
- Gráfico de barras
- Desenhar linha de frequência acumulada.

Ex.



HISTOGRAMA

É a representação gráfico de uma característica de um determinado processo ou contagem. Muitas vezes é usado para medir tempo gasto numa tarefa, número de defeitos num equipamento, etc.

Para se chegar ao histograma devemos fazer estudos preliminares. (Ver ex.)

Tempo de execução (200 medidas)

4,8	4,2	5,1	5,2	4,8	4,7	4,9	4,5	4,9	4,5
4,9	5,1	4,8	4,9	4,8	5,0	5,3	4,7	5,5	5,2
5,1	4,6	4,9	4,3	4,9	4,7	5,2	4,9	4,4	5,6
5,0	5,0	5,0	5,1	4,9	4,8	4,8	4,8	4,8	5,1
5,4	4,2	5,1	4,9	4,3	4,6	4,7	5,0	5,3	4,4
5,7	4,9	5,2	4,8	4,9	4,9	4,4	4,7	4,9	5,1
5,1	4,9	4,9	5,1	5,2	4,7	4,8	4,7	5,2	5,5
4,9	4,8	4,8	4,9	5,1	4,7	5,5	4,6	4,7	4,4
5,0	5,2	5,2	4,1	5,1	4,6	5,4	4,7	4,8	5,2
4,8	5,1	5,1	4,2	5,2	4,5	4,9	4,6	5,4	4,5
4,8	4,2	4,6	4,8	4,8	4,7	4,9	4,5	4,9	4,5
4,9	5,1	5,0	5,2	4,8	5,0	5,3	4,7	5,5	5,2
5,1	4,6	4,2	4,9	4,9	4,7	5,2	4,9	4,4	5,6
5,0	5,0	4,9	4,3	4,9	4,8	4,8	4,8	4,8	5,1
5,4	4,2	4,9	5,1	4,3	4,6	4,7	5,0	5,3	4,4
5,7	4,9	4,8	4,9	4,9	4,9	4,4	4,7	4,9	5,1
5,1	4,9	5,2	4,8	5,2	4,7	4,8	4,7	5,2	5,5
4,9	4,8	4,9	5,1	5,1	4,7	5,5	4,6	4,7	4,4
5,0	5,2	4,2	5,2	5,1	4,6	5,4	4,7	4,8	5,2
4,8	5,1	4,6	4,8	5,2	4,5	4,9	4,6	5,4	4,5

- Frequência Absoluta (fi) - $f_4 = 4$

- Frequência Relativa (fri) - $fri = \frac{fi}{n}$, onde $n = n^\circ$ total de observações

$$fr_4 = \frac{4}{200} = 0,02$$

- Frequência Percentual (pi) - $fri \times 100\%$

$$P_4 = \frac{4}{200} \times 100\% = 2\%$$

- Ponto médio (xi) de cada intervalo

$$x_1 = \frac{4,2 + 4,4}{2} = 4,3$$

BSFEAC

TABELA COMPLETA

Tempo	x_i	f_i	f_{ri}	$P_i (\%)$
4,2 4,4	4,3	12	0,06	6
4,4 4,6	4,5	16	0,08	8
4,6 4,8	4,7	32	0,16	16
4,8 5,0	4,9	64	0,32	32
5,0 5,2	5,1	36	0,18	18
5,2 5,4	5,3	24	0,12	12
5,4 5,6	5,5	12	0,06	6
5,6 5,8	5,7	4	0,02	2
		200	1,0	100

HISTOGRAMA

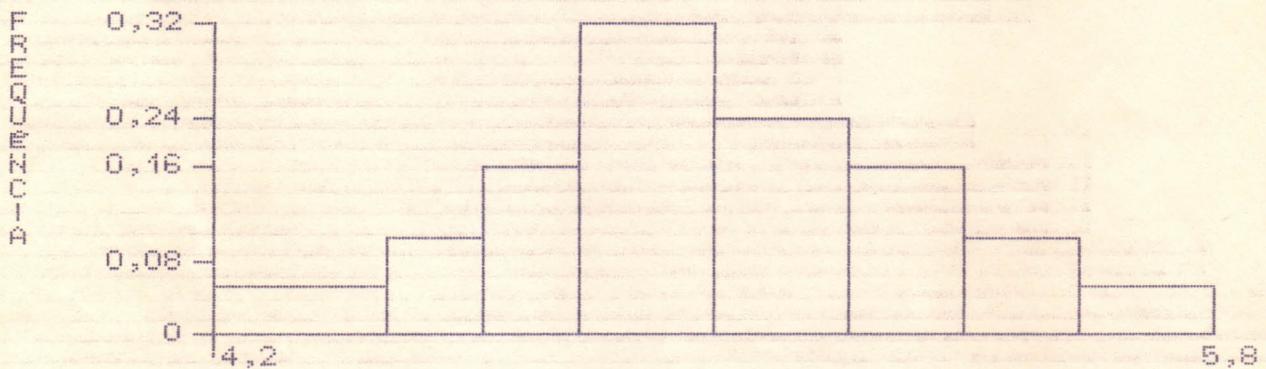


DIAGRAMA DE DISPERSÃO

É usado para visualizar duas variáveis em termos de associar e prever ou ajustar curvas.

Ex. Vendedor	Nota	Vendas (\$ 1000)
1	97	141
2	132	113
3	88	94
4	154	157
5	143	118
6	119	131
7	157	148
8	89	107
9	134	158
10	135	136
11	162	159
12	155	146
13	113	122
14	124	131
15	108	113
16	136	94
17	117	124
18	182	237
19	130	118
20	122	145

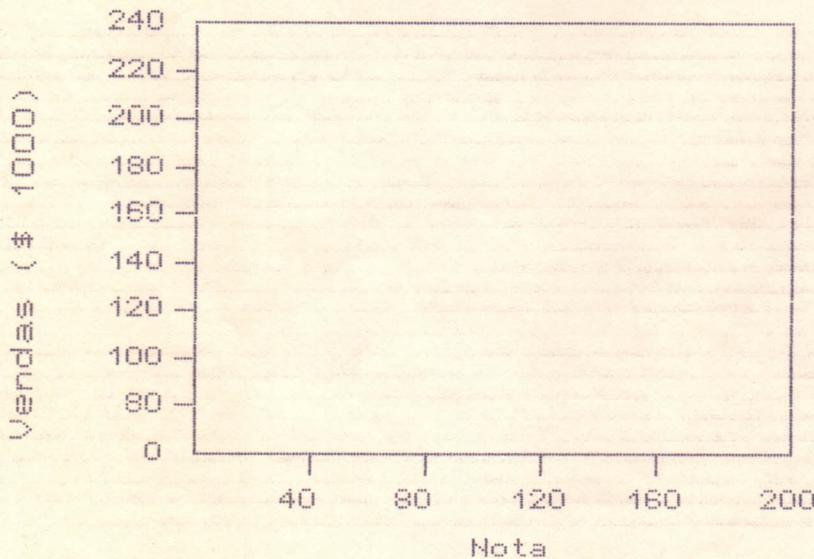


GRÁFICO DE CONTROLE

É uma ferramenta usada na análise, entendimento e monitoramento do comportamento dos resultados nos processos estudados. Suas variações no que se refere a tempo de execução de tarefas, cor, densidade, número de defeito, etc.

Tipos:

A) Gráficos por variáveis

. gráficos X e R = Média e Amplitude

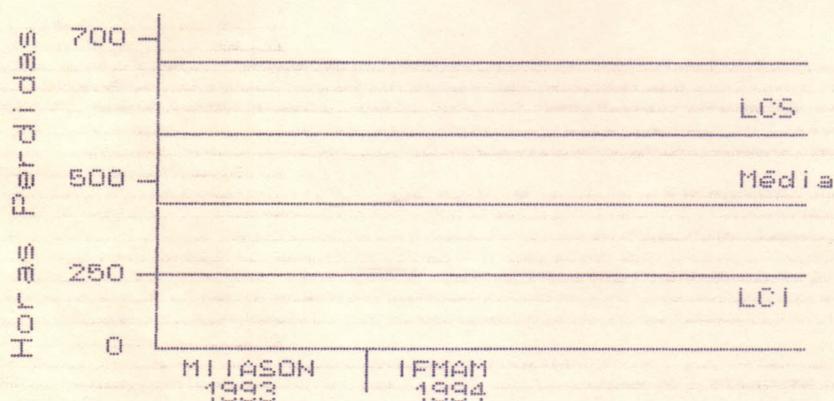
. gráficos X e Rm = valores individuais e amplitude móvel.

B) Gráficos por atributos.

. gráfico P = fração de itens defeituosos.

. gráfico C = nº de defeito para amostra.

Ex. Gráfico de controle de Absenteísmo



* LCS e LCI - São limites de controle que indicam quanta variação é típica do processo, se superior ou inferior.

TESTE PARA SABER SE OS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO SE ENQUADRAM NA SÉRIE ISO 9000.

Atribua ponto de acordo com os seguintes critérios:

5 pontos - A afirmativa é totalmente aplicável a empresa.

2, 3 e 4 pontos - Posição Intermediária.

1 ponto - A afirmativa não corresponde de modo algum ao que ocorre na empresa.

Assinale o número correspondente a sua resposta, em cada questão. Depois leia as instruções para computar os pontos do teste e interpretação dos resultados.

Instruções para tabulação.

Some o total de pontos de cada grupo de questão e passe para a tabela de tabulação, na coluna "pontos obtidos".

Some a pontuação obtida em cada grupo de questões e coloque o resultado ("total de pontos").

Compare os pontos obtidos com os pontos máximos.

Resultado.

Entre 241 e 300 pontos: Sua empresa está bem próxima a conformidade a série ISO 9000. Procure resolver os problemas restantes e lembre-se que há sempre o que melhorar. Parabéns seu esforço rumo a qualidade será recompensado por clientes fieis.

Entre 141 e 240 pontos: Você está no caminho certo, mas há muito o que melhorar. Procure orientação quanto ao melhor caminho para a conformidade as normas da série ISO 9000. Pense nos seus clientes e em suas exigências de fornecimento.

Entre 60 e 140 pontos: Pense nas vantagens de ter qualidade. Sua empresa não deu mais que poucos passos nessa direção. A concorrência pode estar na frente, em busca de conformidade às normas ISO 9000. Constância de propósitos é um dos mandamentos de qualidade.

QUESTÕES	PONTOS MÁXIMOS
- Política de gerenciamento e organização	25
- Projeto e controle de alterações	45
- Procedimento para aquisição	40
- Revisão de controle	20
- Sistema de qualidade	5
- Controle da documentação	15
- Produção	20
- Inspeção e ensaio	40
- Equipamento de inspeção e ensaio	25
- Manuseio, armazenamento e expedição	15
- Auditorias	15
- Treinamento	20
- Organização e limpeza	15
Total	300

Teste para saber se os processos da organização se enquadram na série ISO 9000.

QUESTÃO

01) Política de gerenciamento e organização

- | | Existe uma política de qualidade divulgada em toda empresa.
- | | A empresa está voltada para a execução da política da qualidade
- | | Existem procedimentos definidos que viabilizam as políticas.
- | | Existe uma estrutura de organização definida, com responsabilidades estabelecidas em todos níveis.
- | | Existe uma autoridade designada em todos níveis.

02) Projeto e Controle de Alterações

- | | Existe um sistema definido de controle e alterações dos projetos.
- | | Os critérios de segurança, confiabilidade, manutenção, revisão, são identificados no projeto.
- | | Os itens acima estão relacionados no contrato firmado.
- | | O sistema de projeto controla toda a documentação, incluindo procedimentos de produção e usuários finais.
- | | A interface entre o projeto e a fabricação está garantida.
- | | Existe sistema definido de alterações do projeto.
- | | Existe sistema de segurança para as mudanças efetuadas.
- | | Existe rastreabilidade do processo de elaboração do projeto e das alterações.
- | | Todos os produtos acabados são acompanhados de especificações completas inclusive para os usuários finais.

03) Procedimentos para aquisição

- | | Existe um sistema implantado de avaliação de fornecedores
- | | Existe um sistema de registro de fornecedores definido
- | | Existem definidas normas para os materiais recebidos.
- | | Existe acordo com os fornecedores sobre o procedimento gerenciamento da qualidade para os materiais recebidos.
- | | Os desempenhos de cada fornecedor são registrados.
- | | A empresa prioriza fornecedores conforme a ISO 9000 e espera que os demais se conformem
- | | Existe sistema de documentação com os fornecedores
- | | Existe rastreabilidade no processo de aquisição.

04) Revisão de controle

- | | Vendas a cliente são feitas sob contrato
- | | Contratos são formalmente revisados c/ o cliente
- | | Promessas publicitárias são garantias nos contratos com os clientes
- | | As potencialidades e equipamentos demonstraram que a empresa é capaz de atender aos requisitos dos contratos.

05) Sistema de qualidade

- | O sistema da qualidade da empresa foi definido conforme as normas da série ISO 9000.

06) Controle da documentação

- | A empresa é um manual de qualidade atualizado.
- | Todos os documentos são controlados, inclusive manuais de procedimentos e instruções de trabalho.
- | Toda a documentação está sempre disponível e de fácil acesso.

07) Produção

- | Todos os processos de produção estão formalizados e de acordo com a série ISO 9000.
- | Estão inclusos os procedimentos documentados: projetos, diagramas, instruções de ajuste, padrões e modelos de referências.
- | Os controles e pontos de inspeção estão indicados e documentados.
- | Existe sistema definido e em funcionamento para a aprovação, objeção ou recusa de tudo que é produzido.

08) Inspeção e Ensaio

- | Existe procedimento definido para inspeção de material recebido.
- | Todo material recebido e não conforme é controlado.
- | No sistema de inspeção e ensaio esta claro onde a rastreabilidade é exigida.
- | A inspeção no processo esta de acordo com o plano de qualidade.
- | A equipe de inspeção possui autoridade suficiente para liberar ou não qualquer produto.
- | O material não-conforme e identificado segregado é devolvido.
- | As áreas de retenção e quarentena estão identificadas.
- | Todos os itens retrabalhados são inspecionados.

09) Equipamento de inspeção e ensaio

- | Todo equipamento de inspeção, medição e ensaio é inventariado.
- | Existem procedimentos documentados para calibração.
- | Existe sistema e plano de manutenção para equipamento.
- | As partes não-conformes dos equipamentos são controladas.
- | O equipamento é controlado com relação a frequência de Calibração e Verificação.

10) Manuseio, Armazenamento e Expedição

- | As áreas de estoques, produção, itens não-conformes, produtos acabados são claramente segregados e controlados.
- | Todos os itens são marcados com a condição acima.
- | Todos os itens são controlados desde a inspeção final até a aceitação do Cliente.

11) Auditorias

- | | Existem auditorias externas e internas.
- | | Todas as auditorias são acompanhadas de plano e procedimento.
- | | As sugestões da auditoria são avaliadas e implantadas.

12) Treinamento

- | | Existe e é cumprido plano regular de treinamento.
- | | Todos os cursos são documentados.
- | | A responsabilidade pelo treinamento é rigorosamente definida.
- | | Instrutores internos são treinados para isso.

13) Organização e limpeza

- | | As áreas internas e externas estão de acordo com as exigências dos Clientes.
- | | Cantinas, banheiros e equipamentos são limpos e agradáveis.
- | | O pessoal de recepção e telefonia é amável e acessível.

TESTE PARA SABER SE A EMPRESA ESTÁ VOLTADA PARA O CLIENTE.

Grau 1 - O enunciado é totalmente falso.

Grau 5 - O enunciado é totalmente verdadeiro.

Grau 2, 3 e 4 - Posições Intermediárias.

Resultado Final:

- Até 5 pontos - É preciso mudar tudo. A empresa não está voltada para o cliente, é preciso reunir o pessoal e definir ações para melhorar esse processo.
- De 5 a 14 pontos - A empresa tem muito o que melhorar, defina ações junto com o seu pessoal.
- De 15 a 20 pontos - A empresa está num bom caminho de qualidade, mas sempre há o que melhorar.

TESTE	GRAU
IR AO ENCONTRO DOS CLIENTES	1 2 3 4 5
1 - É fácil para os clientes a negociação com a empresa.	
2 - Os empregados são estimulados a dar tudo de si para servir bem.	
3 - A empresa procura resolver todas as queixas dos clientes.	
4 - O Cliente encontra facilidade para reclamar dos produtos e serviços.	
TOTAL	

TESTE	GRAU
VISÃO, EMPENHO E CLIMA	1 2 3 4 5
1 - Em vez de consertar os erros, a empresa procura acertar de primeira.	
2 - Os chefes demonstram em más ações que a satisfação do Cliente é importante.	
3 - O objetivo da Empresa é exceder as expectativas dos Clientes naquilo que mais lhe importa.	
4 - Atender as necessidades dos Clientes é prioritário em relação às necessidades internas.	
TOTAL	

BSFEAC

TESTE	GRAU
ALINHAMENTO COM OS CLIENTES	1 2 3 4 5
<p>1 - A empresa desempenha um papel consultivo de parceria com o Cliente.</p> <p>2 - A empresa sabe quais atributos dos produtos ou serviços os Clientes mais valorizam.</p> <p>3 - As informações dos Clientes são usadas no projeto de produtos e serviços.</p> <p>4 - A empresa luta para ser líder no ramo.</p>	
TOTAL	

TESTE	GRAU
USO E COMUNICAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DO CLIENTE	1 2 3 4 5
<p>1 - A empresa dar oportunidades a empregados de vários níveis de se encontrarem com cliente.</p> <p>2 - A empresa compreende claramente o que os clientes esperam.</p> <p>3 - A empresa fornece informações aos clientes que ajudam a configurar expectativas realistas.</p> <p>4 - Dentro da organização existe um consenso sobre quem é o real cliente.</p>	
TOTAL	

TESTE	GRAU
APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO DE PROCESSOS E PRODUTOS.	1 2 3 4 5
1 - Em vez de competir, grupos funcionais cooperam entre si para atingir metas comuns.	
2 - A empresa trabalha para melhorar continuamente os produtos e serviços.	
3 - A empresa tenta sistematicamente reduzir a duração dos ciclos de pesquisa e desenvolvimento.	
4 - Ao identificar problemas de qualidade, a empresa age rapidamente para solucioná-los.	
TOTAL	

TESTE	GRAU
COMPETÊNCIA, CAPACIDADE E PROCESSO DO PESSOAL	1 2 3 4 5
1 - Os empregados que trabalham com os clientes recebem os recursos necessários para desempenhar bem o serviço.	
2 - Mesmo nos níveis inferiores da organização, os empregados recebem o poder de tomar iniciativas próprias.	
3 - Os empregados de todos os níveis estão envolvidos na tomada de decisão sobre aspecto de seu trabalho.	
4 - Os empregados recebem treinamento diversificado, para que possam substituir uns aos outros, quando for preciso.	
TOTAL	

BSFEAC

TESTE	GRAU
PRONTIDÃO EM LOCALIZAR E ELIMINAR PROBLEMAS 1 - A empresa monitora a reclamação dos clientes. 2 - Regularmente a empresa solicita aos clientes "feedback" (opiniões, sugestões) sobre o desempenho. 3 - As reclamações dos clientes são regularmente analisadas de modo a identificar problema de qualidade. 4 - A empresa procura formas de eliminar procedimentos e sistemas internos que não beneficiam os clientes.	1 2 3 4 5
TOTAL	

TESTE PARA MEDIR O GRAU DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Nº 5 - O Cliente está muito satisfeito.

Nº 1 - O Cliente não está satisfeito.

Nº 2,3 e 4 - Posições intermediárias.

PRODUTO		
GRAU DE IMPORTÂNCIA		GRAU DE SATISFAÇÃO
1 2 3 4 5	APRESENTAÇÃO - Aparência e formato adequado.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	DURABILIDADE - Atende as expectativas de vida útil.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	CONFIABILIDADE - Não apresenta defeitos nem desgastes anormais.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	EMBALAGEM - O produto é bem protegido e pode ser armazenado adequadamente.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	PRAZO DE ENTREGA - Na data combinada.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	PREÇO - Aceitável pelo mercado.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	FORMA DE PAGAMENTO - Propicia condições satisfatória e flexibilidade de negociação.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	ASSISTÊNCIA TÉCNICA - Manutenção eficiente e disponibilidade de preços e acessórios.	1 2 3 4 5

RECURSOS UTILIZADOS		
1 2 3 4 5	LOCALIZAÇÃO - O acesso é fácil.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	INSTALAÇÕES - São funcionais e causam boa impressão.	1 2 3 4 5

RSFEAC

ATENDIMENTO

1 2 3 4 5	CORTESIA - Demonstra educação e cordialidade.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	EFICIÊNCIA - Remove o problema no primeiro contato.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	RECEPTIVIDADE - Responde todas as solicitações, reclamações e sugestões.	1 2 3 4 5

COMPETÊNCIA

GRAU DE IMPORTÂNCIA		GRAU DE SATISFAÇÃO
1 2 3 4 5	CAPACITAÇÃO DE PESSOAL - Demonstra conhecimento do produto.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	ADAPTABILIDADE - A empresa ajustou as situações para atender a pedidos.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	ATUALIZAÇÃO E INOVAÇÃO - Atualiza, inova e renova regularmente na linha de produto.	1 2 3 4 5

IMAGEM

1 2 3 4 5	DIVULGAÇÃO - Nome da empresa e seus produtos são bem conhecidos.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	INSTRUÇÃO DE USO - Manuais de uso são claros, preciso e de fácil consulta.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	PRESTÍGIO - Tem ótimo conserto na praça.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	CREDIBILIDADE - São funcionais e causam boa impressão.	1 2 3 4 5

CONCLUSÃO

Será que hoje o brasileiro recuperou seus princípios esquecidos? É preciso honestidade, participação mais de perto dos problemas que afetam o país. O cidadão deve ser mais vigilante. E o consumidor deve exigir qualidade e fazer valer seus direitos.

Para que possamos desenvolver habilidades, é preciso que se tome consciência de que a Vitória não acontece por acaso e sim com trabalho e dedicação. Devemos seguir os japoneses na sua abordagem de qualidade, pois fazem as coisas certas da melhor maneira possível, mais simples possível e que satisfaça a maioria.

O valor do nosso trabalho é dado pela pessoa que utiliza esse trabalho, tudo que fazemos, se não tiver valor para as pessoas, então não adianta fabricar. Devemos ser bastante humildes para ter o privilégio do aprendizado, pois o objetivo de qualquer empresa é a satisfação das pessoas tanto dentro da empresa como fora (o Cliente).

SFEAC

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ISO 9000
Brian Rothery Ed. Marron Books
- CARR, David K.
Gerência da Qualidade Total na década de 90/David K. Carr, Ian D. Littman: Tradução Heloisa Martins Costa, Mariluce Filizola C. Pessoa, Vicente Ambrosio Junior.
Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1992.
- A Bíblia da Pequena Empresa.
Paul Resnik
- Times da Qualidade: Como Usar Equipes para Melhorar a Qualidade - Ed. Qualitymark
- W. Edward Deming.
Teoria sobre Qualidade Total
1950 (Implantação no Japão).
- Programa Sebrai de Qualidade Total para a Micro e Pequenas Empresas. - Edição Sebrai.
- Vídeo Sobre Implantação da Qualidade na Telebahia.
Professor Falconi.
- Times da Qualidade
Joiner Associates Inc. - Qualitymark
- As Sete Ferramentas Estatísticas para o Controle da Qualidade
Sônia Vieira
Ronaldo Wala