

**FACULDADE SÃO JUDAS TADEU  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**VIVIANE FERREIRA POLICENO**

**A Melhoria Contínua na Gestão de Qualidade**

**Rio de Janeiro  
2015.2**

**FACULDADE SÃO JUDAS TADEU  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**VIVIANE FERREIRA POLICENO**

**A Melhoria Contínua na Gestão de Qualidade**

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso à Faculdade São Judas Tadeu como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do professor Ricardo França Delavalli.

**Rio de Janeiro  
2015.2**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**VIVIANE FERREIRA POLICENO**

### **A Melhoria Contínua na Gestão de Qualidade**

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso à Faculdade São Judas Tadeu como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, aprovado pela seguinte banca examinadora:

---

Professor Orientador Ricardo França Delavalli  
Faculdade São Judas Tadeu

---

Professor Antônio de Almeida Alexandre  
Faculdade São Judas Tadeu

---

Professor Ricardo da Silva Pereira  
Faculdade São Judas Tadeu

Rio de Janeiro, 23 de Dezembro de 2015.

## **RESUMO**

Atualmente a certificação é uma exigência no mercado mundial onde visa á qualidade, a excelência no serviço, mas será que a implantação de um sistema de qualidade fornece uma melhoria contínua? A certificação é adquirida através de um bom programa de sistema de qualidade na empresa e é interessante ao consumidor e a empresa de uma forma geral. Quando a empresa adquiri essa certificação ela obtém uma garantia a qualidade de seus serviços e produtos, devido ao controle e teste continuo. O cliente tem a garantia de esta adquirindo um produto dentro dos padrões de qualidades. Quando o programa de qualidade é implantado corretamente todos na empresa do diretor ao estagiário têm consciência e comprometimento do que tem e como deve ser feito e com isso se mantém no mercado de trabalho cada dia mais competitivo.

Palavras-chave: Qualidade, Certificação, Melhoria, Cliente, Mercado

## **ABSTRACT**

Currently certification is a requeriment in the global market which aims to quality, excellence in service, but is the implementation of a quality system provides a continuous improvement? The certification is acquired through a good quality system program in the company and it is interesting to the consumer and company in general. Whe the company acquired this certification it obtained a guarantee the quality of its services and products, due to the control and testing continues. The customer is assured of this by purchasing a product within quality Standards. When the quality program is implemented properly in every company director and the trainee aware of the commitment you have and how it should be done and that remains in the labor market increasingly competitive.

Keywords:Quality,Certification,Improvement,Customer,Market

## INTRODUÇÃO

Hoje as grandes empresas buscam implantar o programa de qualidade e atender e superar as expectativas dos seus clientes e atingir a excelência no serviço.

Através desse artigo iremos verificar se a implantação de um sistema de qualidade realmente fornece a possibilidade de uma melhoria contínua na organização e os benefícios.

Encontramos um mercado muito competitivo e as empresas estão utilizando a implantação do programa de qualidade e controle como forma de melhorar o processo. É necessário um bom planejamento, uma boa execução, avaliação e controle. O programa de qualidade terá êxito se a implantação tiver um controle, isso quer dizer é um trabalho em conjunto desde faxineiro a diretoria. O sucesso dessa implantação é um trabalho pró ativo, competente e em conjunto. A Gestão que será abordada é a importância dos líderes ou o profissional responsável da área em conjunto com todos os setores para o sucesso e melhoria da qualidade. Para que tenhamos melhor resultado é necessário que os colaboradores estejam treinados, motivados, tenham um ambiente que eles possam expor suas idéias. A comissão responsável pela implantação tem que ter o cuidado e a atenção ao planejamento, desenvolvimento, avaliação e o controle para que o resultado final seja o desejado.

O tipo de pesquisa realizado para elaboração deste trabalho será a pesquisa bibliográfica, o qual será desenvolvido através de livros, artigos, dissertações. “A pesquisa bibliográfica constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelo os quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.” Segundo Cervo (2007).

Quando o sistema de qualidade é instalado e funciona com sucesso as empresas obtém a certificação ISO e com isso melhora sua colocação no mercado, satisfação com o cliente e outros benefícios.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 1. GESTÃO DA QUALIDADE

#### 1.1. A HISTÓRIA DA QUALIDADE

A qualidade já existe desde os séculos XVII e XIX, onde os artesões realizavam as trocas baseado na qualidade para que seus clientes ficassem satisfeitos. Devido a revolução industrial a maioria dos artesões perderam seus clientes e foi a época que os trabalhos manuais foram substituídos pelos os trabalhos mecânicos de produção em série, iniciado o modelo Taylorismo.

Na Primeira Guerra Mundial (1914-1918) e a Segunda Guerra Mundial (1939-1945) tem uma grande importância quando se fala em qualidade e estatística. A partir do século XVIII ela vira uma ciência, mas ainda não se falava muito em qualidade. Os materiais bélicos produzidos na 1ª Guerra estavam com muitos problemas e a partir da 2ª Guerra foi necessária uma produção com maior qualidade desses produtos. No ano de 1931 foi iniciando os primeiros conceitos de qualidade pelo Walter Andrew Sherwart, ele era físico, engenheiro e estatístico norte americano e com isso deu o início a qualidade nas linhas de produção. O Japão foi o país que se destacou com a implantação do programa de qualidade, o americano Edwards Deming no ano de 1950 instalou o controle estatístico e em 1954 o Joseph Juran deu uma grande contribuição para o crescimento da qualidade no país.

O Japão iniciou um programa seguindo até hoje, em 1950 um professor chamado Kaoro Ishikawa criador do diagrama causa e efeito ou espinha de peixe que faz as pessoas pensarem quais as causas e razões que fazem com que o problema ocorra. Ele também apresentou e implantou um método para ajudar a recuperar o país em estado destrutivo devido à guerra a aprender a combater os desperdícios o chamado 5S que são os Seiri (utilização), Seiton (Organização), Seiso (limpeza), Seiketsu (conservação), Shitsuke (disciplina) que foi aplicado nas empresas para a melhoria do trabalho. Na década de 60 esse sistema começou a ser usado pelas grandes organizações mundiais e teve início no Brasil a partir da década de 80 no sistema Firjan.

As normas ISO 9000 que são referências mundiais hoje, foram aprovadas somente ano 1987. Anteriormente as empresas industriais utilizam algumas normas

que já eram utilizadas em alguns países que são: Military Standart(Estados Unidos) e a British Standart(Inglaterra).As normas BS 5750 foi a base para as normas ISO 9000. As Normas oferecem procedimento, padrões, característica para a gestão de qualidade.

#### 1.1.1. Definição de Qualidade

A Qualidade é um dos fatores mais importante na hora da escolha de um produto seja na aparência e preço. Existem várias quantidades de ferramentas para a implantação da Qualidade Total nas empresas. Segundo Paladini (2004)

[...] gestão de qualidade passa a ser qualidade total se suas atividades envolverem todos os requisitos que produtos e serviços devem ter para realizar o que deseja o cliente, em termos de necessidades, preferências ou conveniências, gosto etc.

Segundo Falconi Campos toda a administração deve esta voltada para a qualidade que é a busca continua da satisfação das necessidades dos clientes. Vicente Falconi quem trouxe o processo de qualidade para o Brasil fez a implantação na empresa de produção de ferro onde trabalhava.

#### 1.1.2. Ferramentas da Qualidade

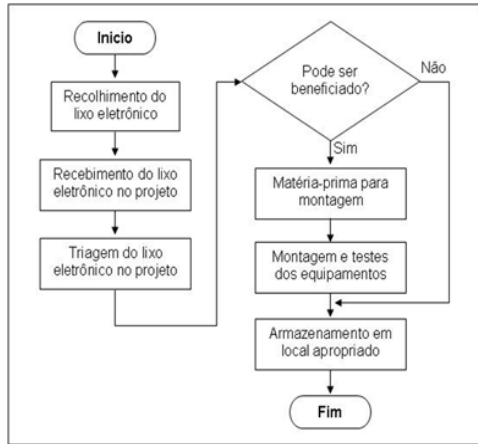
São utilizadas para melhorar a qualidade dos produtos e serviços para permitir um maior controle de processos, melhorias na tomada de decisões desempenho dos processos. Existem sete tipos ferramentas. (MAGALHÃES, 2013)

A gestão de qualidade possui algumas ferramentas de controle que foram listadas por Kaoru Ishikawa teve como meta solucionar problemas podendo essas ferramentas serem utilizadas separadas ou em conjunto.Atualmente a mais usada é o PDCA que também é conhecida como ciclo de Deming, para que funcione de maneira eficaz cada passo tem que ser seguido corretamente . Segue descrição das ferramentas abaixo:

- Fluxograma de Processos: São representados através de gráficos seqüenciais e com símbolos e tem como ponto principal identificar o verdadeiro e melhor caminho Os principais fluxogramas são: atividade, decisão, resposta, inicio e

fim, a grande vantagem é que pode se ver o método visualmente. (LINS, 1993)

Exemplo:



• Folhas de verificação: São planilhas ou tabelas que facilitam uma listagem de itens pré estabelecidos. Reúne dados e o início dos controles de processos ou dos esforços para a solução de problemas. (LINS, 1993)

Exemplo:

LISTA DE VERIFICAÇÃO		
Estágio de fabricação: inspeção final		Data: 05/04/2006
Produto: plástico moldado		Seção: Expedição
Total Inspeccionado: 1.525		Inspeto: João
Lote: 2006A001		Turno: A
Defeito	Verificação	Subtotal
Marcas nas superfícies	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> L	17
Trincas	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> I	11
Peça incompleta	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> I	26
Deformação	<input type="checkbox"/>	3
Outros	<input checked="" type="checkbox"/>	5
<b>TOTAL</b>		62
<b>Total Rejeitado</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> L	42

• Diagrama de Pareto: É um gráfico de barras para divisão de problemas. As ocorrências são listadas em ordem decrescente e percentual. (LINS, 1993)

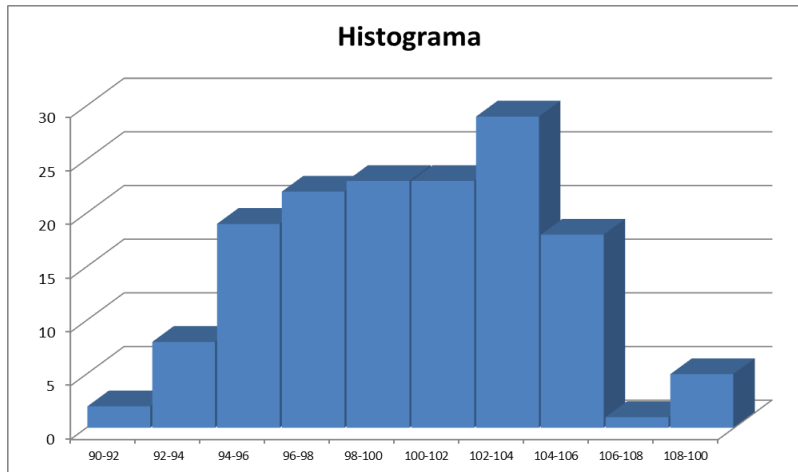
Exemplo:

A	B	C	D
Descrição da Falha	Total	% por falha	% Acum.
Rebarbas	445	40%	40%
Diametro menor	234	21%	62%
Diametro maior	178	16%	78%
Sem usinagem	156	14%	92%
Rebarbas	69	0%	100%
Diametro menor	0%	0%	100%
Diametro maior	0%	0%	100%
Sem usinagem	0%	0%	100%
<b>E Total de peças rejeitas</b>			



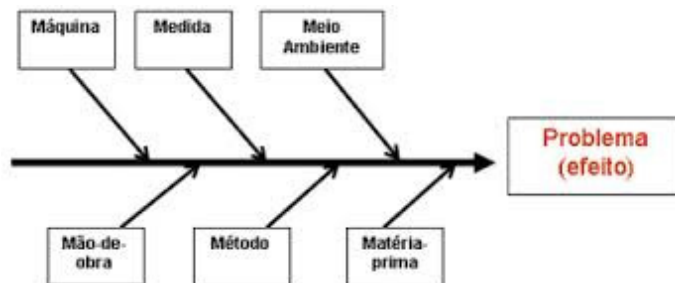
- Histograma: O histograma tem como objetivo mostrar a distribuição dos dados obtidos, através de um gráfico de barras indicando o número de unidades em cada categoria. (LINS, 1993)

Exemplo:



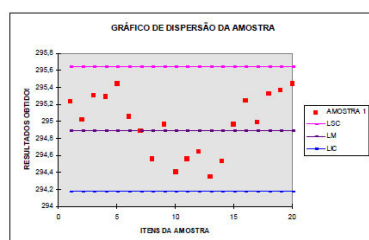
- O Diagrama de Causa e Efeito: Desenvolvido para representar a relação entre o efeito e todas as possibilidades de causa que podem contribuir para esse efeito.

Exemplo:



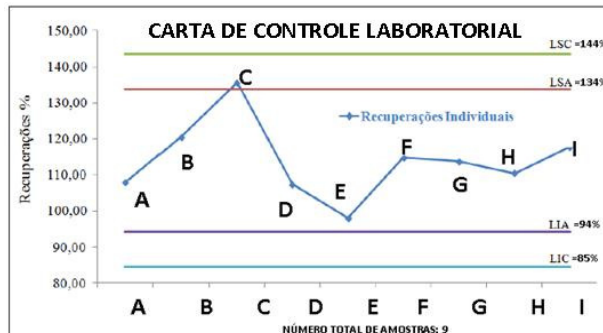
- O Diagrama de Dispersão: São representações de duas ou mais variáveis apresentada em gráfico e o que acontece com a mudança de cada uma variável. Hoje em dia não é usado porque são necessárias duas variáveis.

Exemplo:



- Cartas de Controle: É um gráfico para acompanhamento do processo, é utilizado para mostrar as tendências por um período de tempo.

Exemplo:



### 1.1.3. Processos de aplicação - *Balanced Scorecard* (Painel equilibrado de controle)

Segundo Kaplan e Norton (1997) é um instrumento para medir o desempenho organizacional em quatro aspectos financeira, cliente, processos internos e aprendizagem/crescimento). Ele deve ser usado como uma ferramenta de informação incentivando empresas inovadoras utilizá-lo para implantar uma gestão estratégica em longo prazo e para que seja implantada é necessária alguns requisitos que seriam esclarecer e traduzir a visão estratégica, comunicar-se, planejar, estabelecer metas e ter o feedback estratégico e facilitar o aprendizado. Deve conter informação necessária e suficiente em qualidade e quantidade, devendo considerar os resultados a serem obtidos, deve também ter uma forma estrutural, destacar o relevante para a tomada de decisão, ter uma fácil interpretação em todos os níveis da organização.

#### 1.1.3.1. PDCA

É aplicado para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão o ciclo começa pelo planejamento, em seguida as ações são executadas, checa-se o que foi feito estava de acordo com o que foi planejado, repetidamente. Conforme Campos (2004) é um conjunto de causas e que o controle do processo é a essência para o gerenciamento em dos níveis da empresa, e quando o ciclo torna se completo-o reinicia se ate obter o máximo da qualidade.

Esse método é necessário para que as empresas garantam sua sobrevivência

no mercado e consigam atingir as metas pré-estabelecidas nos planos estratégicos

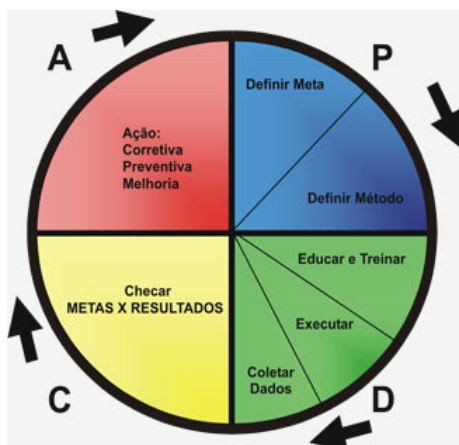
Falconi Campos (1999) descreve as quatro fases do processo da seguinte forma:

- **Plan (Planejar):** Estabelecer uma meta ou identificar o problema. Segundo Campos (2004) essa fase é subdividido em cinco etapas: identificação do programa, estabelecer metas, análise das causas e plano de ação. Envolve as pessoas participantes, com o objetivo de procurar meios para melhorar seus negócios, discutindo-se questões como: qual a meta a ser alcançada, quais serão os prazos e recursos feitos para a efetivação do plano de ação, quais são os dados a serem coletados durante o processo.

- **Do (Executar):** Executar as atividades conforme o plano de ação, todos os funcionários deverão entender e concordar para que tenha sucesso no processo.

- **Check (Verificar):** Monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios;

- **Act (Ação):** Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.



## 1.2. O PROGRAMA 5S

O 5S é um processo educacional cuja prática é desenvolvida nas atividades e que permite ao colaborador: organizar o local de trabalho, arrumá-lo, mantê-lo

sempre limpo, contribuindo para a padronização e melhoria contínua, assim como a autodisciplina. Os benefícios da prática dos 5S relacionam-se diretamente com a melhoria da qualidade da empresa, atingindo não só a qualidade do produto/serviços, mas, também, a qualidade de vida dos colaboradores. “A movimentação dos 5S é basicamente a determinação de organizar o local de trabalho, mantê-lo arrumado, limpar, manter condições padronizadas e a disciplina necessária para um bom trabalho.” (ABRANTES, 2001)

Os benefícios são o aumento da produtividade, a redução de despesas e o melhor aproveitamento dos materiais, a melhoria na qualidade, os funcionários motivados, o aproveitamento do ambiente, a melhoria do clima organizacional. Conforme Abrantes (2001) o programa só não se consolida quando é mal implantado, muitas empresas entendem que só processo irá resolver os problemas e acabam não investindo no desenvolvimento de pessoas.

### **Separação (Seiri)**

O sentido de separação para Vicente Falconi Campos (2013) é eliminar os itens necessários daqueles que são desnecessários, dando um destino para aqueles que deixaram de ser úteis naquele ambiente, e posteriormente destiná-los a um local correto (reciclagem, almoxarifado, entre outros)

Os principais benefícios são:

- Reduz espaço, estoque, gastos com armazenamento
- Compras desnecessárias
- Traz senso de organização e economia, facilidades de operação, menor cansaço físico.

### **Organização (Seiton)**

Conforme Campos (1999) organizar é agrupar as coisas necessárias, de acordo com a facilidade de acessá-las, levando em conta a frequência da utilização. Ao organizar e identificar as coisas, qualquer pessoa poderá localizar e acessar facilmente o que deseja sem perder tempo.

- Diminuição do tempo de busca de materiais para operação;

- Redução do controle de estoque e produção;
- Facilidade no transporte interno e execução do trabalho no prazo;
- Eliminação de compras de matérias desnecessárias e danos em materiais no estoque;
- Maior retorno capital;
- Aumento de produtividade;
- Racionalização do trabalho com menor desgaste físico e mental;

### **Limpeza (Seiso)**

Limpar é eliminar a sujeira, realizando inspeções para descobrir a fonte deste problema. A limpeza deve ser vista como uma maneira de reconhecer o ambiente. Conforme Campos (1999) “É eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas.” O importante é manter o local de trabalho sempre limpo, pois não é possível viver bem e fazer um bom trabalho em um ambiente sujo. O objetivo principal é ter em mente que o importante é não sujar. Na execução da limpeza, a remoção de pó e da sujeira mostra as peças e parte delas antes não visíveis, permitindo a identificação de defeitos, folgas, desgastes e possíveis falhas, contribuindo para a diminuição do desperdício.

Os principais benefícios são:

- Aumento da produtividade das pessoas, evitando-se o retrabalho;
- Eliminação de perdas e danos de materiais e produtos;
- Melhora da imagem da empresa (interna e externa);
- Facilidade de venda dos produtos;
- Identificação de possíveis falhas nos produtos.

### **Padronização (Seiketsu)**

O objetivo principal da padronização é manter as condições de trabalho favoráveis a uma vida saudável. Como Campos (1999) “É conservar e aprimorar o nível de higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordenação e limpeza, já alcançados, não retrocedam.” garantirá um trabalho mais produtivo e

com mais qualidade. Isso é possível através da padronização de hábitos, normas e procedimentos.

Os principais benefícios são:

- Sensação de melhoria da qualidade de vida;
- Disposição para o trabalho;
- Promoção da saúde e da segurança;
- Boa impressão a todos;
- Melhoria da convivência entre as pessoas;
- Contribuição para manter as áreas comuns em boas condições de uso.

### **Autodisciplina (Shitsuke)**

A autodisciplina é praticar diariamente os bons hábitos sem que ninguém precise lembrá-los. É transformar as práticas de separar, organizar, limpar e padronizar em uma filosofia de vida. Disciplina é cumprir as normas e tudo que for estabelecido.

Conforme Campos (1999) afirma que a falta de disciplina provoca desperdícios de recursos e de tempo, insatisfação entre as pessoas e informações imprecisas. O respeito aos outros e as normas estabelecidas é fundamental para o sucesso do trabalho em equipe, para a eficiência dos processos e também para a consolidação do programa 5S.

Os principais benefícios são:

- Respeito de todos para todos;
- Ambiente agradável;
- Melhoria na segurança;
- Valorização do ser humano;
- Melhoria contínua do ambiente e das pessoas.

#### 1.2.1. Programa 8S

É uma extensão do programa 5S criada para melhorar e aperfeiçoar o objetivo final. Foram acrescentados mais três S que são: Shikari Yaro (determinação), Shido (Educação), Setsuyaku (Economia) e criou-se uma nova ordem para implantação.

1º Shikari Yaro

2º Shido

3º Seiri

4º Seiton

5º Seiso

6º Seiketsu

7ª Shitsuke

8ª Setsuyaku

Com isso são esperados novos benefícios no ambiente. A Idéia dos 3 “S” foi criada pelo professor José Abrantes durante sua pesquisa para dissertação de mestrado entre o ano de 1996 e 1997, ele afirma que “não se trata de colocar um “S” a mais ou a menos, mas de elaborar uma metodologia científica analisada, comprovada e aprovada.”

## 2. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Segundo Falconi (1999) é um sistema administrativo aperfeiçoado, são todas as dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e, é a sobrevivência da empresa. Devido ao mercado competitivo é mais exigida a qualidade no produto e serviço. A qualidade é algo que precisa ser gerenciado e monitorado, deve envolver todas as pessoas que trabalham na empresa. Caso ocorra uma falha no processo nas exigências do cliente sendo ele externo ou interno acaba se tornando multiplicador e acaba gerando problemas em outras áreas.

Falconi Campos (2004, p. 109) afirma “que a empresa é um meio para atingir a satisfação e necessidades de todas as pessoas (clientes, acionista, empregados e vizinhos)”.

Para Campos (2013) a qualidade é um serviço ou um produto que atende as necessidades e no tempo desejando pelo cliente de forma confiável, acessível, segura.

Segundo Canuto e Costa Neto (2010) existe alguns nomes conceituados e importantes na área da qualidade e devem ser sempre citados quando se fala nesse assunto são eles:

Walter Andrew Shewart colocou a ferramenta gráficos de controle estatístico de processo que serve para verificar e manter um processo sobre controle

Phillip B. Crosby criou o zero defeito que deve se fazer certo desde da primeira vez e é um dos criadores dos 14 princípios.

Willians Edwards Deming Contribui para o desenvolvimento de qualidade do Japão e consagrou a qualidade com os 14 princípios.

Joseph M.Juran criador da proposta planejamento, controle e melhoria da qualidade que se parece bastante com o ciclo PDCA, mostrou a grande realidade de ser feita as mudanças, derrubar barreiras e buscar a melhoria.

Armand V.Feignbaum mostrou que a qualidade é um resultado de participação de todos e sugeriu os conceitos Controle da qualidade total e gestão da qualidade total

Kaoru Ishikawa criador dos 6 mais importantes princípios da qualidades.

Sistema integrado de gestão é uma ferramenta muito importante para as empresas porque faz a integração dos processos. Sua implantação é longa, cara e



de muita complexidade e pode apresentar alguns problemas, tomar ações preventivas é muito bom.

## 2.1. HOUSEKEEPING

Durante muito tempo esses dois programas foram colocados como sinônimos, mas são metodologias diferentes. O *Housekeeping* possui o conceito de “arrumar a casa”, sendo um programa voltado para o aspecto físico da empresa, já o 5S está voltado para uma mudança de paradigma no comportamento da empresa. Percebemos que no 5S o foco dado é nas pessoas e não o ambiente, diferente do *Housekeeping*, porque sem a mudança dos envolvidos, não existe manutenção dos padrões que foram estabelecidos e acordados.

O *housekeeping* é aplicado em ambientes transitáveis por pessoas, o seu foco é mudar o ambiente, metodologia indutiva com imposição de padrões, transformação em curto prazo, mas baseada em investimentos, mas com grande dificuldade de manutenção, a manutenção é feita por auditorias. O programa 5S é aplicado somente no ambiente que as pessoas ficam, foca em transformar as pessoas, metodologia construtiva com caráter educativo, transformação feitas com bases das críticas e sugestões, resultado em médio prazo e sua manutenção é feita com bases em auditorias e atividades promocionais. Percebemos então que o foco no 5S são as pessoas e não o ambiente, diferente do *Housekeeping* porque sem a mudança dos envolvidos não existe manutenção dos padrões que forma estabelecida e acordada, segundo Carpinetti (2012).

## 2.2. CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE

Devido à grande mudança e competitividade no mercado mundial e a satisfação as empresas tem a grande necessidade de obter a certificação de qualidade, que significa o reconhecimento e a implementação de acordo com as normas ISO 9001. Essa certificação veio também como uma nova estratégia para que se tenha a melhoria qualidade, uma maior eficiência no processo e diminuição de custo. Hoje são pré requisitos no contrato essa certificação para alguns segmentos automobilísticos, farmacêutico.

As normas ISO abrem as portas para o mercado global e diminui as barreiras.

O significado da ISO – *International Organization for Standardization*, é um documento internacional e estabelece um padrão de referência para a gestão de qualidade. Quando a empresa atende todos esses critérios aqui no Brasil um órgão certificado pelo INMETRO faz uma auditoria para avaliar se encontra dentro dos padrões ISO e sendo positivo obtém o certificado e tem a validade de três anos com vistorias anuais. Faz que a imagem de sua empresa melhore, as portas sejam mais abertas e adquirir o prestígio.

O sucesso da implantação de um sistema de qualidade é muito importante nessa nova conquista porque mantém o controle e a manutenção dos processos para que a qualidade seja sempre eficaz, é necessário o trabalho em equipe. Quando o programa de sistemas de qualidade já foi implantado na empresa é necessário que se tenha auditorias internas para descobrir o grau de não conformidades existente para que possam ser verificadas e eliminadas e garantir o sucesso do processo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que através do programa de gestão de qualidade e suas ferramentas podemos ter a melhoria contínua da qualidade e através dessa implantação conseguir uma certificação. Foi verificado através desse estudo que em todo o processo tem que ser feito uma análise crítica dos resultados sem perder o objetivo e a simplicidade do projeto.

A avaliação tem que ser feita minuciosamente porque ninguém acredita que já fez o possível, por esse projeto ser de evolução contínua é necessário uma atenção maior ainda com o passar do tempo. A Gestão de qualidade é fácil, benéficos, gera mudanças positivas, selecionam prioridades, competitividades e também nos alerta qual tomada de decisão deveremos tomar e o recurso a ser utilizado.

É um processo de mudança lenta, mas também pode ser rápida dependendo da situação e a realidade do mercado. É necessário acompanhar as tendências do mercado e ficar atento e se adaptar as mudanças.

A empresa que implantar a gestão de qualidade esta fazendo uma nova política, uma nova gestão que leva uma atenção especial as práticas contínuas onde deve se observar as pessoas e o ambiente e com o sucesso dessa implantação obtém a certificação ISO, um título muito desejado pelas grandes empresas, porque abre as portas no mercado, aumenta a satisfação do cliente e reconhecimento.

Pontos positivos ao obter a certificação: Possuir uma boa reputação no mercado, redução de custos, facilidade nas transações comerciais, satisfação dos clientes com o produto e o serviço, aumento do lucro, maior competitividade. Já os pontos negativos são: pressão dos clientes em manter a qualidade, melhoria contínua e freqüente e a disponibilidade do produto ou serviço.

Em minha opinião ficou bem claro que é obrigatório que uma gestão de qualidade seja feita com base em dados e ferramentas para que a tomada de decisão seja aplicada corretamente e que a mudança aconteça e os processos sejam melhorados e que um programa implantado corretamente traz uma segurança para a empresa, os funcionários e os clientes. Através do sucesso dessa implantação com certeza as empresas terão a melhoria continua com isso obtendo as certificações que hoje são 'obrigatórias' e não somente mais um diferencial na organização. Cabe a empresa a melhor forma em aplicar e quais ferramentas usar,

fazendo sempre auditorias internas para que sejam verificadas as não conformidades e sejam corrigidas.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. *Programa 8S. Da alta administração à linha de produção: o que fazer para aumentar o lucro?* 2 ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2007.

ACADEMIA PEARSON. *Gestão da qualidade*. São Paulo: Academia Pearson, 2011.

CAMPOS, Vicente Falconi. *PDCA*. Enviado em 2 abr. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=TwisE9OTENC>. Acesso em: 30 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. *Gerenciamento da Rotina de Trabalho*. São Paulo: Blucher, 2013.

\_\_\_\_\_. *TQC: controle de qualidade total*. 9 ed. São Paulo: Bloch, 2013, pág 228.

\_\_\_\_\_. *O que os japoneses ensinaram*. Enviado em 27 out, 2010. *EXAME.com*. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=-UV\\_SoxQGIlneses](https://www.youtube.com/watch?v=-UV_SoxQGIlneses). Acesso em: 15 ago. 2015.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle de qualidade total*. São Paulo: Bloch, 1999, pág 28.

CANUTO, Simone Aparecida; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. *Administração com qualidade*. São Paulo: Blucher, 2010.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. *Gestão da Qualidade*. São Paulo: Atlas, 2012.

KAPLAN, R; NORTON, D.P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. São Paulo: Campus, 1997.

MAGALHÃES, Juliano M. *As sete ferramentas da qualidade* (Apostila Modelo de Gestão). Publicado em 2015. Disponível em: [http://www.aprendersempre.org.br/arqs/9%20-207\\_ferramentas\\_qualidade.pdf](http://www.aprendersempre.org.br/arqs/9%20-207_ferramentas_qualidade.pdf). Acesso em: 10 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. *As sete ferramentas da qualidade* (Apostila Modelo de Gestão). Publicado em: 2013. Disponível em: [http://www.aprendersempre.org.br/arqs/9%20-%207\\_ferramentas\\_qualidade.pdf](http://www.aprendersempre.org.br/arqs/9%20-%207_ferramentas_qualidade.pdf). Acesso em: 11 jun.2015.

PALADINI, Edson. *Gestão da qualidade*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARANHOS, Felipe. *Para que serve ISO 9001*. Publicado em: 11 dez. 2013. Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/post/11745-para-que-serve-iso-9001>. Acesso em: 20 out. 2015.

RIBEIRO, Haroldo. *O que é 5 S*. Publicado em: 2015. Disponível em: <http://www.pdca.com.br/site/haroldo-ribeiro.html>. Acesso em: 20 mar. 2015.

RIGONI, José Ricardo. *Norma ISO 9001 o que é e como funciona*. Publicado em: 8 mai. 2013. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-como-funciona-iso-9001>. Acesso em: 19 out. 2015.

O que os 3 “S” a mais pode fazer para a sua empresa Publicado em :25 mar.2013.  
Disponível em: [HTTP://pellegrino.com.br/node/43984](http://pellegrino.com.br/node/43984) Acesso: 05/11/2015