



**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
REDE DE ENSINO DOCTUM**



**FRANCISCO DE PAULA GUIMARÃES**

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO PELA QUALIDADE EM UMA EMPRESA  
SIDERÚRGICA MINEIRA E SEUS REFLEXOS EM SEDE DA CIÊNCIA JURÍDICA**

**João Monlevade**  
**2016**  
**FRANCISCO DE PAULA GUIMARÃES**

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO PELA QUALIDADE EM UMA EMPRESA  
SIDERÚRGICA MINEIRA E SEUS REFLEXOS EM SEDE DA CIÊNCIA JURÍDICA**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação de Curso  
Direito da Faculdade Doctum de João  
Monlevade - Rede de Ensino Doctum,  
como requisito parcial para a obtenção  
do título de bacharel em Direito.**

**Área de concentração: Direito Civil**

**Orientador:** Randolpho Pereira Batalha  
Gomes

**João Monlevade**  
**2016**  
**FRANCISCO DE PAULA GUIMARÃES**

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO PELA QUALIDADE EM UMA EMPRESA  
SIDERÚRGICA MINEIRA E SEUS REFLEXOS EM SEDE DA CIÊNCIA JURÍDICA**

**Este Trabalho de Conclusão de Curso  
foi julgado e aprovado, como requisito  
parcial para a obtenção do título de  
bacharel em Direito, na Faculdade  
Doctum de João Monlevade - Rede de  
Ensino Doctum, em 2016.**

**Média final: \_\_\_\_\_**

**João Monlevade, de \_\_\_\_\_ de 2016.**

.....  
**Randolpho Pereira Batalha Gomes**  
Prof. Orientador

.....  
**MSc. Maria da Trindade Leite**  
Profª TCC II

.....  
**Micheline Zlayse Silva**  
Prof. Avaliador (a)

---

**Francisco Henrique Otoni de Barros**  
Prof. Avaliador (a)

### **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador Randolpho a Maria Trindade, a minha filha Marina, ao meu irmão Marcelo que apesar de já terem ido para o Infinito sempre estão comigo me ajudando.

## RESUMO

A finalidade deste trabalho é verificar porque o programa de Qualidade Total de uma Siderúrgica Mineira que promoveu uma verdadeira revolução na Empresa com excelentes resultados e vários prêmios, depois de alguns anos não estava mais dando os resultados esperados. Foram feitas comparações com outros programas semelhantes tanto nacionais com estrangeiros e pesquisado junto aos vários gurus tanto do lado Americano como Japonês na busca do que seria as principais causas que provocaram a queda da continuação dos resultados, a fim de se fazer uma proposta de novos paradigmas para as correções necessárias.

**Palavras-chave:** Qualidade Total, Empresa Siderúrgica, paradigma, guru

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to verify why the Total Quality program of a steel manufacturing company that promoted a true revolution in the Company with excellent results and several awards, after a few years was not giving the expected results. Comparisons were made with other similar programs both national and foreign and researched with the various gurus on both the American and Japanese side in the search of what would be the main causes that caused the fall of the continuation of the results, in order to make a proposal of new paradigms for the necessary corrections.

**Keywords:** Total Quality, gurus Americanos and Japaneses, steel manufacturing company

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>A.A.</b>	<b>ALTA ADMINISTRAÇÃO</b>
<b>FNQ</b>	<b>FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE</b>
<b>PMQ</b>	<b>PRÊMIO MINEIRO DA QUALIDADE</b>
<b>IQM</b>	<b>INSTUTO QQUALIDADE MINAS</b>
<b>CF/88</b>	<b>CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988</b>
<b>CLT</b>	<b>CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO</b>
<b>CPC</b>	<b>CÓDIGO PROCESSO CIVIL</b>
<b>BO</b>	<b>BOLETIM DE OCORRÊNCIA</b>
<b>DOE</b>	<b>DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO</b>
<b>TJMG</b>	<b>TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS</b>
<b>GPQ</b>	<b>GESTÃO PELA QUALIDAE</b>
<b>QT</b>	<b>QUALIDADE TOTAL</b>
<b>TQC</b>	<b>TOTAL QUALITY CONTROL</b>
<b>PDCA</b>	<b>PLAN DO CONTROL ACTION</b>

**SUMÁRIO**

1	Introdução.....	09
2	Histórico da gestão pela qualidade.....	11
2.1	Acontecimentos identificados no curso da evolução da Qualidade.....	12
2.1.1	Fordismo – 1920 (baseado em Taylor e Fayol).....	12
2.1.2	Taylorismo.....	13
2.1.3	Controle Estatístico (1930) - Walter Andrew Shewhart.....	13
2.1.4	Fayol - Henry Fayol (1841-1925).....	14
2.2	Segunda Guerra Mundial (1939/1945).....	14
2.2.1	O Pós-guerra no Japão – 1950.....	15
2.2.1.1	<i>Edward Deming (1900-1994, EUA)</i> .....	15
2.2.1.2	<i>Joseph Moses Juran</i> .....	16
2.2.1.3	<i>Philip Crosby</i> .....	17
2.3	O Fator Humano e suas necessidades – 1980.....	18
2.4	Teoria da Qualidade como um sistema integrador – 1990.....	18
2.5	A Escola Japonesa.....	19
2.6	Evolução da qualidade no Brasil.....	20
3	Estudo de Caso da Siderúrgica Mineira.....	20
3.1	A escolha do modelo e a sua adoção.....	20
3.1.1	Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa.....	21
3.1.2	Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto.	21
3.2	Os novos conceitos de motivação e mudança.....	22
3.2.1	Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa.....	22
3.2.2	Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto.	23
3.3	O entendimento e a expansão do conceito de cliente.....	24
3.3.1	Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa.....	24
3.3.2	Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto.	24
3.4	A satisfação de todos os clientes.....	25
3.4.1	Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa.....	25
3.4.2	Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto.	26
3.5	O novo posicionamento da área de Recursos Humanos na Empresa..	26
3.5.1	Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa.....	26
3.5.2	Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto.	27
3.6	Segurança no trabalho e doenças ocupacionais.....	28

3.6.1	Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa.....	28
3.6.2	Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto	28
3.7	<i>Marketing</i> interno e externo na empresa.....	31
3.7.1	Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa.....	31
3.7.2	Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto.	31
3.8	O Lucro como a satisfação de todas as partes interessadas.....	33
3.8.1	Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa.....	33
3.8.2	Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto.	33
3.9	A educação e o treinamento.....	34
3.9.1	Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa.....	34
3.9.2	Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto.	34
3.10	Planejamento da satisfação das partes.....	35
3.10.1	Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa.....	35
3.10.2	Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto.	35
4	A qualidade e o direito.....	36

## 1 INTRODUÇÃO

Em razão da concorrência no mercado internacional desencadeada pela globalização, o Direito, ao regulamentar a produção de bens e a prestação de serviços, e a Economia, ao buscar formas ou modelos econômicos adequados a um melhor desempenho diante da competição, encontram-se em estreito e progressivo intercâmbio.

A regulamentação jurídica pode influenciar empreendimentos econômicos a fim de promover o desenvolvimento e a mudança social. Há uma significativa intervenção dos sistemas jurídicos nas ações econômicas. A almejada justiça social, cuja busca encontra-se constitucionalmente traçada, insere-se na ordem econômica e na ordem social, de modo que sua realização necessariamente detém implicações econômicas e sociais.

Com as ligações entre direito e economia e a busca de resultado de primeiro mundo a Empresa Siderúrgica Mineira Belgo Mineira fez um investimento em Gestão pela Qualidade Total com objetivo de maximizá-los. Os resultados foram excelentes com expressivos ganhos e premiações, entretanto, depois de certo tempo os resultados não eram os esperados.

Assim, o presente trabalho se dedica a uma análise mais profunda dos dados do antigo Projeto, com a missão de identificar as causas de sua estagnação, e por fim, identificar alternativas que possam torna-lo viável e com perspectiva de oferecer resultados positivos.

A partir de constatações iniciais que demonstram cabalmente indícios de problemas passíveis de resolução, surgem os questionamentos a seguir elencados que prescindem de análise e reflexão: a) Como a implantação da gestão da qualidade pode harmonizar os aspectos econômicos com os aspectos jurídicos? b) Como a implantação da gestão da qualidade pode harmonizar a busca do lucro sem perder o foco no homem? c) Como o programa de gestão de qualidade pode ser

retroalimentado para não se tornar obsoleto? d) Como o programa de gestão de qualidade que não deu certo pode ser adaptado e revisto para ser reimplantado e gerar os efeitos positivos nos resultados econômicos da empresa preservando a dignidade das pessoas?

Para buscar a identificação dos problemas que inviabilizaram a continuidade da gestão da qualidade e ainda, para identificar eventuais alternativas de solução, este trabalho foi desenvolvido através do estudo do caso da “Siderúrgica Mineira”, e da pesquisa bibliográfica, consideradas fontes aplicáveis à proposta do trabalho com possibilidade de obtenção de resultado satisfatório do ponto de vista acadêmico e prático, se apresentando capaz de ajudar na descoberta das eventuais falhas do processo que não logrou os resultados almejados, com fulcro em situações baseadas nas ciências da administração, jurídica e da economia.

A utilização da experiência própria do acadêmico, de sua formação na área de engenharia e ex-empregado da Empresa Siderúrgica Mineira na coordenação do programa de Gestão pela Qualidade na indigitada empresa, e ainda autor da obra “O que a sua empresa irá ganhar com a Gestão pela Qualidade.”

Considerando a extrema importância dos programas de gestão da qualidade para a maximização dos resultados econômicos das empresas, mormente, em época de crise, sem perder de vista a necessária harmonização da busca do lucro com o respeito à dignidade das pessoas não deve ficar restrita ao discurso dissociado da prática, abordado no tema, sem a pretensão de esgotar o assunto.

No primeiro momento o trabalho aborda o histórico e origem da utilização de programas de qualidade pelas empresas como forma de melhoria de processos produtivos, de relacionamento com o quadro de empregados, e da busca do lucro harmonizada com os demais componentes dos processos da empresa.

No segundo buscou estabelecer comparação do programa que não deu certo na Siderúrgica Mineira, com programas que foram implantados em outras empresas nacionais e estrangeiras, e identificação dos pontos comuns de insucesso e os que

contribuíram para o sucesso os quais devem mantidos e agregados e os passíveis de adaptação.

Já no terceiro, em apertada síntese o trabalho elaborou um estudo de caso, consistente na análise da implantação, acompanhamento e abandono do programa de gestão da qualidade, destacando os pontos positivos bem como os negativos.

O quarto, por sua vez, cuidou de buscar nas várias concepções teóricas difundidas através de ensinamentos dos vários “gurus”, em especial nas teorias “norte americana” e “japonesa”, visando identificar as causas da famigerada derrocada do projeto implantado.

Por fim, no último apresentar e analisar as principais causas de insucesso, bem de apresentar as mais relevantes alternativas que se adotadas, poderão contribuir para que os programas de gestão de qualidade colaborem para maximização dos resultados, levando em conta que a obtenção do lucro.

Ainda em sede desta parte, o trabalho permitiu identificar que nenhum projeto de gestão de qualidade deu ou dará certo, se não levar em conta a preservação do liame jurídico existente entre os aspectos sedimentados nas diversas ciências.

## **2 HISTÓRICO DA GESTÃO PELA QUALIDADE**

O conceito e a expressão “Gestão pela Qualidade” nasceram com Armand *Feigenbaum* nos meados da década de 1950 em seu livro "O Poder do Capital Gerencial"

Devido a *Feigenbaum, Juran, Crosby e Deming* a Gestão da Qualidade Total (GQT) ou Qualidade Total (QT) ou ainda *Total Quality Control (TQC)*, destes gurus foi incrementada no Japão como uma revolução industrial mudando o conceito de que o Japão tinha produtos baratos e ruins.

A Qualidade nos moldes de hoje foi fruto de uma evolução desde os primórdios da civilização, passando pelo trabalho do Artesão que estava diretamente conectado com o seu cliente, passou para o comando do Supervisor de Qualidade que comandava o modo de fazer a Qualidade, e posteriormente pelo Inspetor da Qualidade que separava o bom do ruim e que brigava constantemente com a produção. Era uma abordagem corretiva.

Só após a segunda Guerra Mundial que surgiram as primeiras abordagens preventivas com o Controle Estatístico do Processo (CEP) e a atuação conceitual dos principais Gurus Americanos.

### **2.1 Acontecimentos identificados no curso da evolução da qualidade**

Cumprir destacar algumas principais e relevantes

2.1.1 Fordismo – 1920 (baseado em Taylor e Fayol) marcado pelas seguintes características:

- I A Empresa deveria adotar a verticalização;
- II Deveria produzir em massa e ser dotada de tecnologia que possibilitasse o máximo de produtividade;

III Para a redução de custos a produção deve ser em grande volume e dotada de tecnologia que permita o máximo de produtividade por posto de trabalho;

IV Trabalhadores especializados e bem remunerados e com jornada laborativa não muito extensa.

Ford em seu livro "*My life and work*" **apud** prof. Carvalho, desenvolveu três princípios de Administração, considerados pela doutrina como de grande relevância para a implantação de um programa: I Princípio da intensificação: redução no tempo de produção pelo emprego imediato dos equipamentos e matérias-primas, e a rápida distribuição ao mercado; II Princípio da economicidade: redução ao mínimo os estoques de matéria-prima em transformação, de tal forma a atingir a comercialização do produto antes mesmo dos vencimentos dos pagamentos daquelas e dos empregados (*Just in Time*); III Princípio da produtividade: aumento de produtividade por trabalhador, por unidade de tempo, criando linhas de produção com postos de trabalho especializados. Foi amplamente utilizado nos USA e no resto do mundo, ainda hoje empregado por alguns países e empresas.

### 2.1.2 Taylorismo

Surgiu a partir das teorias criadas por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), considerado o "pai da administração científica", propôs normas para o controle dos movimentos do ser humano e das máquinas no processo produtivo para a organização racional do trabalho, além do pagamento de produtividade para se conseguir o máximo de rendimento com o mínimo de tempo e de atividade. Esta sistemática foi muito usada no controle e racionalização do trabalho.

### 2.1.3 Controle Estatístico (1930) - Walter Andrew Shewhart (1891-1967)

Teoria consistente no desenvolvimento de um sistema de mensuração das variabilidades na produção de bens e serviços, conhecido como Controle Estatístico de Processo. O autor também criou o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check a Action*), método essencial da gestão de qualidade que ficou conhecido como *Ciclo Deming* da Qualidade, por ter sido difundido por *Deming*.

Com a implementação do controle estatístico (1930) iniciou-se a análise dos processos e produção em série com a verificação dos sistemas sequenciais, consistindo nas bases conceituais para os modelos atuais de gestão no modelo da melhoria Contínua.

#### 2.1.4 Fayol - Henry Fayol (1841-1925)

O autor propôs quatorze princípios básicos de administração geral "Administração Geral e Industrial", aplicáveis em qualquer tipo de negócio ou empresa, a saber:

I Divisão do trabalho - especialização de todos os funcionários favorecendo a eficiência e a produtividade; II Autoridade e responsabilidade - autoridade das chefias em estabelecer ordens de serviço, e sua responsabilidade em contrapartida; III Unidade de comando - para cada trabalhador ordens de serviço emitidas apenas por um chefe, evitando contra ordens; IV Unidade de direção - o controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos; V Disciplina - estabelecimento de regras de conduta e de trabalho válidas para todos os funcionários; VI Prevalência dos interesses gerais - interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os individuais; VII Remuneração - suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização; VIII Centralização - atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas; IX Hierarquia - defesa incondicional da estrutura hierárquica; X Ordem - mantida em todos níveis da organização; XI Equidade - justiça em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa; XII Estabilidade dos funcionários - atua positivamente sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários; XIII Iniciativa - capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo; XIV Espírito de corpo - trabalho conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe com consciência de classe.

## 2.2 Segunda Guerra Mundial (1939/1945)

No período pós II Guerra Mundial foram identificadas as limitações do modelo fordista e, assim, os cientistas do controle estatístico transformaram o modelo de produção de massa e de baixa qualidade, estabelecendo a necessidade do compromisso do trabalhador com a qualidade dos processos e da produção, que

passaram a ser avaliados por meio de métodos estatísticos voltados para a melhoria contínua.

No período citado, ocorreu nos EUA o chamado efeito paradigma, que nada mais foi que um retrocesso nos modelos de produção retornando-se as bases do taylorismo, o que refletiu o valor cultural arraigado que gera desinteresse e descaso com as novidades.

### 2.2.1 O Pós-guerra no Japão – 1950

Após a guerra com vários países destruídos sobretudo a Alemanha, Japão a preocupação maior era fazer a recuperação dos mesmos sobretudo a Alemanha e o Japão com a ajuda econômica dos Estados Unidos. Para o Japão foram exportados os gurus Deming, Juran e Crosby (1950)

#### 2.2.1.1 Edward Deming (1900-1994, EUA)

Deming em seu livro "Qualidade: a revolução da administração" em (Mann,1992) também estabeleceu quatorze princípios básicos da prática administrativa, introduzindo os conceitos de controle de qualidade no Japão, a partir da década de cinquenta do século passado, com grande resultado na produtividade da economia japonesa.

Após trabalhar no Departamento do Censo dos Estados Unidos e, posteriormente, vivenciar a guerra (1939-1945), iniciou seu trabalho formulando sua teoria para a implantação da qualidade na administração empresarial, aprofundando e desenvolvendo os postulados de (Shewhart, 1950), por meio de um processo de treinamento de gerentes e supervisores nas técnicas estatísticas e nas bases do controle estatístico de processo. Logo após a guerra, este processo foi abandonado nos Estados Unidos e este insucesso, fez com que Deming vislumbrasse e comprovasse um aspecto fundamental e hodierno para a política da qualidade, admitindo a necessidade do envolvimento da administração superior no processo, em face do poder discricionário para interferir e modificar a filosofia e os sistemas de produção segundo ensinamentos de (Mann 1992), ou seja, este aspecto relacionado à participação dos níveis superiores da administração é que determinou a diferença

entre o insucesso do programa de implantação nos Estados Unidos e seu sucesso no Japão.

A questão da qualidade foi entendida como um elemento fundamental para a sobrevivência e recuperação econômica do país, já que o Japão dependia de uma intensa atividade industrial exportadora e por meio dela que obteve recursos para importar alimentos e matérias primas. A convivência, por mais de vinte anos, com os japoneses, determinou a incorporação de uma série de valores e métodos da cultura oriental a sua teoria da administração.

*Deming* (1950) também estabeleceu quatorze pontos, conhecidos como princípios de *Deming*, que representam os fundamentos de sua filosofia para alcançar a Qualidade, os quais vêm evoluindo ao longo do tempo, no sentido de refletir a experiência acumulada desde a década de 1950, por meio do "feedback" recebido nas diversas situações surgidas nas organizações em que Deming prestava consultorias e como resultado de reflexões de estudos, e discussões ocorridas nos diversos seminários em que ele participou.

A título de ilustração segue relação dos quatorze pontos apresentados por *Deming* em 1986: Criar constância de propósitos na melhoria contínua de produtos e serviços; adoção da nova filosofia; não depender da inspeção em massa; cessar a prática de avaliar as transações apenas com base nos preços; melhorar continuamente o sistema de produção e serviços; instituir o treinamento profissional do pessoal; instituir a liderança; eliminar o medo; romper as barreiras entre os departamentos; eliminar "slogans" e exortações para o pessoal; eliminar quotas numéricas; remover barreiras ao orgulho do trabalho bem realizado; instituir um vigoroso programa de educação e reciclagens nos novos métodos; planos de ação: agir no sentido de concretizar a transformação desejada.

#### 2.2.1.2 Joseph Moses Juran

Por sua vez *Juran* (1950) definiu a Qualidade como adequação ao uso de ferramentas, metodologias e procedimentos para obtenção de resultados

satisfatórios. Esta definição pode ser aplicada para todo tipo de organização, seja de produção, de intermediação, de prestação de serviços, e do terceiro setor com ou sem fins lucrativos.

A Qualidade é avaliada pela satisfação do cliente, a quem compete definir "quantidade certa" - nem mais nem menos. Como *Deming*, Juran considera que a maioria dos problemas da Qualidade de uma organização é causada pelos seus dirigentes, e não os trabalhadores.

*Juran* estabeleceu que a Qualidade é feita por meio de três processos gerenciais que são o planejamento, o controle e a melhoria, com base principalmente na prática de gestão financeira de uma organização. Dentro de cada processo, estabeleceu etapas, para a melhoria da Qualidade, e que representam os fundamentos de sua filosofia.

#### 2.2.1.3 Philip Crosby

Segundo Carvalho (2013), a Gestão da Qualidade de Crosby (1990) focaliza na mudança cultural, ou seja, introduzindo na cultura organizacional novos paradigmas para considerar que todos os colaboradores entendam qual é sua responsabilidade para que as atividades organizadas ocorram do modo em que foram planejadas.

Continuando, afirma que Crosby(1950) utilizou técnicas e sistemas para reduzir o desperdício e a variação, enfatizando que a administração deve instituir uma cultura organizacional que estimule e anime as pessoas a utilizar essas técnicas, em caso contrário os resultados não serão alcançados. A metodologia visa enraizar uma cultura organizacional orientada a melhorar constantemente a qualidade. O processo Crosby ajuda a administração a enraizar uma "cultura" para a melhoria - um ambiente de trabalho onde a administração tem a expectativa de que as coisas sejam feitas certas a primeira vez e os colaboradores compartilham dessa filosofia. O processo mostra à administração o que ela tem que fazer para criar esse ambiente, assegurando que todos os colaboradores entendem porque eles são

pessoalmente responsáveis pela solução dos problemas existentes e mais importantes ainda, de prevenir a ocorrência de novos problemas.

### **2.3 O Fator Humano e suas necessidades - 1980**

Segundo lições de Carvalho (2013), Abraham Harold Maslow, em 1943 nos EUA, desenvolveu a Teoria de Necessidades, que é uma classificação hierarquizada das necessidades humanas, partindo do princípio de que, uma vez satisfeita uma necessidade de uma pessoa ou grupamento social, emerge imediatamente outra de nível mais elevado, que se situa justamente acima, e que por sua vez, passa a ser motivadora das ações, preconizando a existência de cinco níveis de necessidades humanas: I Necessidades fisiológicas básicas; II Necessidades de segurança; III Necessidade de pertencer a um grupo; IV Autoestima e prestígio; V autorealização e sentimento de ter alcançado objetivos.

### **2.4 A Teoria da Qualidade como um sistema integrador - 1990**

Reconhecido como um dos gurus do conceito da Qualidade Total, por disseminar pelo mundo a importância de ferramentas de gestão pela qualidade desde meados da década de 50, o autor *Feigenbaum*, na obra “O Poder do Capital Gerencial”, amadureceu a sua própria compreensão do que é gestão.

Preleciona Carvalho (2013) que Feigenbaum em seu livro “O Poder do Capital Gerencial” (Editora Qualitymark, 2003, 248 páginas ) definiu Qualidade como um conjunto de características do produto ou serviço em uso, as quais devem satisfazer as expectativas do cliente, aferidas por meio de nove fatores que podem afetar, a saber:

I Mercados (*Markets*) - competição e velocidade de mudança; II Dinheiro (*Money*) - margens de lucro estreitas e investimentos; III Gerência (*Management*) - qualidade do produto e assistência técnica; IV Pessoas (*Man*) - especialização e Engenharia de Sistemas; V Motivação (*Motivation*) - educação e conscientização para a Qualidade;

VI Materiais (*Materials*) - diversidade e necessidade de exames complexos; VII Máquinas (*Machines*) - complexidade e dependência da Qualidade dos materiais;

VIII Métodos (*Methods*) - Melhores informações para tomada de decisão IX Montagens do Produto-requisitos (*Mounting product requirements*) - fatores que devem ser considerados-poeira, vibração, e outros.

A principal proposta de *Feigenbaum* no entendimento de Carvalho (2013) está em fazer com que as organizações migrem do gerenciamento baseado apenas em ativos tangíveis para uma compreensão mais ampla, que admite como fator determinante a capacidade de inovação, inclusive do próprio gerenciamento, maximizando o "valor" do ativo gerencial da organização, extraindo os valores de ativos intangíveis, como o valor da marca e de melhorias de processos.

## **2.5 A Escola Japonesa**

Um dos membros da escola japonesa, *Kaoru Ishikawa* em seu TQC-Total Quality Control - Estratégia e Administração da Qualidade (1986), precursor da teoria da qualidade, pela análise científica das causas de problemas em um processo industrial, assim definiu a gestão de qualidade: "[...] consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o comprador. Administrar a qualidade é também administrar o preço de custo, o preço de venda e o lucro".

O Campos (19920 , um dos selecionados pela *American Society for Quality*, como uma das 21 maiores autoridades mundiais em gestão empresarial, adepto da teoria da escola japonesa, dissemina através dos seus vários ensinamentos todos úteis tanto para patrões quanto para empregados, estabelecendo princípios dirigidos aos líderes focados na utilização da experiência profissional, princípios dirigidos aos gerentes focados na importância da orientação aos subordinados, princípios dirigidos aos representantes das organizações focados na interação com a sociedade e poderes constituídos, e por fim, dirigidos aos cidadãos em geral focados na importância do pleno exercício da cidadania.

## **2.6 Evolução da qualidade no Brasil**

No Brasil, a qualidade passou por várias etapas desde 1876, a partir da criação do Instituto Nacional de Pesos e Medidas (INPM), com sede no Rio de Janeiro.

Ao longo da sua história a qualidade passou por um processo contínuo de evolução e melhoria, considerando a dinâmica imposta pela globalização, sendo relevante destacar os seguintes eventos: a) Criação da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, em 28/09/40, RJ; b) Criação o Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial – INMETRO; c) Criação da Fundação Cristiano Ottoni, ligada à Universidade Federal de Minas Gerais; d) Emissão do primeiro certificado ISO 9000 no Brasil; e) Lançado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP; f) Promulgado o Código de Defesa do Consumidor, Lei nº 8.078 de 11/09/1990; g) Lançamento da série de normas NBR-19000, tradução da série ISO9000, pela ABNT; h) Criação da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade; i) Emissão do milésimo certificado ISO9000; j) Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre ganha o PNQ na categoria Organizações.

### **3 ESTUDO DE CASO DA SIDERÚRGICA MINEIRA**

A seguir será analisado o resultado da pesquisa realizada acerca do programa de qualidade total da empresa em tela, dividido em dez aspectos que identificaram as ações que foram adotadas e influenciaram diretamente no resultado final do citado programa, e no segundo momento, apresentando alternativas de ações identificadas por meio da pesquisa que se adotadas, irão impactar satisfatoriamente no resultado de novo projeto de gestão pela qualidade.

#### **3.1. A escolha do modelo e a sua adoção**

A escolha do modelo se deu motivado pelos excelentes resultados alcançados pelo Japão n uso da Qualidade Total em seu país e pelos resultados nas filiais Europeias do grupo Belgo que já haviam adotado a Qualidade Total (como exemplo a Bekaert.)

### 3.1.1 Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa

A empresa Siderúrgica na escolha do modelo tomou por base os resultados alcançados pelas diversas empresas pelo mundo afora, que fizeram a adoção da qualidade total (TQC) no modelo japonês, permitindo ao Presidente da Empresa Siderúrgica convencer a sua Diretoria a implantar o mais urgente possível esta filosofia na Empresa. Para isto foi criado um comitê para estudar e fazer uma proposta de um projeto de implantação em um prazo de 3 (três) meses. Apresentado o projeto foi autorizada a competente implantação.

### 3.1.2 Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto

A partir da constatação da existência do chamado “mito da desigualdade de resultados” que promovia o tratamento desigual entre o empregado que era considerada a parte mais fraca no relacionamento empregador x empregado, provocando uma injusta distribuição de resultados entre as partes e com isto o desastre nos projetos, sobretudo, pela incoerência entre a teoria e a prática decorrente da implantação. A pesquisa deste trabalho provou que será preciso a derrubada desse “mito” em qualquer novo projeto de Gestão pela Qualidade que se queira implantar.

A pesquisa mostrou ainda, que não existe um lado mais fraco e outro mais forte, pois todos devem ser considerados fortes e todos como clientes e fornecedores da Empresa e os principais interessados no sucesso e perenidade dela é que se conclui com plena convicção que isto foi o principal entrave que provocou uma terrível e maléfica divisão de classe que tornou quase sempre o empregado e empregador como inimigos, pois as maiores vantagens eram sempre para o mais “forte”, e isto era muito revoltante para o suposto mais “fraco”.

Destarte, sem nenhuma dúvida o cerne deste novo projeto de Gestão pela Qualidade indica a necessidade da derrubada deste “mito da desigualdade de resultados” do mais “forte” colocando no seu lugar, “novos paradigmas”, que deverão modificar de um modo radical e definitivo esta visão retrógrada.

A derrubada deste “mito da desigualdade de resultados” é de suma importância e deverá ser encampada e inserida na proposta do novo projeto com a assinatura do Presidente e de toda a Diretoria da Empresa, evitando-se a delegação, e sacramentada nos novos paradigmas em um documento multidisciplinar que englobe aspectos “técnicos, jurídicos, administrativos, econômicos e pedagógicos”, servindo de liame jurídico entre todas essas áreas.

O documento registra uma nova maneira de ser avaliada a satisfação destas pessoas de uma maneira racional, séria, equilibrada e harmônica.

Eventual no programa de qualidade deve levar em conta a importância do empregado enquanto principal parceiro da Empresa, pois que tudo passa pelas mãos dele tanto o *software*, *hardware* e *humanware* da Empresa.

A implantação do novo projeto de gestão pela qualidade deve levar em conta a necessidade do corpo gerencial da empresa comprar a ideia e compreender entender que o resultado será gratificante para todos os atores, entendimento ratificado por Ishikawa: "É melhor ter gerentes com qualidade do que gerentes da qualidade", e por fim, levar em conta ainda que “só motiva quem está convencido que irá ganhar”.

### 3.2 Os novos conceitos de motivação e mudança

Estes novos paradigmas vieram da prática e aplicação na implantação do Programa de Qualidade da Siderúrgica Mineira e pesquisa pessoal do aluno.

#### 3.2.1 Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa

A empresa na verdade não fez muita coisa para mudar o conceito de motivação e mudança, optando por adotar a tradicional concepção de motivação de que se aprende com ensinamentos transmitidos por meio de palestras sobre o assunto, desconectado da realidade.

#### 3.2.2 Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto

A pesquisa indicou que motivação não se adquire em sala de aula e por meio de palestras ditas motivacionais. Como a mudança e a motivação são as maiores forças que movem as pessoas no processo de implantação e implementação de um novo projeto de gestão pela qualidade é fundamental considerar que as pessoas são motivadas e aceitam mudanças quando acreditam que vão ganhar com a proposta de mudança. Para se vender qualquer coisa é essencial formar o convencimento da pessoa, e como o novo projeto de Gestão pela Qualidade é a venda de uma ideia, é preciso mostrar com clareza e transparência o que se vai ganhar com ele. Se todos estiverem convencidos e acreditarem que irão ganhar, eles comprarão a ideia e trabalharão para que ela dê certo. O ganho que todos terão com o novo projeto de Gestão pela Qualidade é de todo tipo, tais como crescimento humano e profissional, evolução e desenvolvimento de carreira, ganhos com os lucros que virão com os resultados da gestão pela qualidade e que serão distribuídos de uma maneira mais equilibrada, harmônica e justa.

Porém, antes disto é preciso atentar para o fato de que só há três maneiras de se motivar pessoas: a) usando a "cabeça" por meio do conhecimento e aplicação do deste no trabalho; b) por meio de um grande amor, uma paixão ou uma grande causa e a gestão pela qualidade é certamente uma grande causa; c) a outra maneira de mudar é a descoberta de que não fazer nada e ficar sempre "levando tinta" e perdendo, motiva a pessoa a tomar uma atitude para sair do marasmo, e assim, mudar.

O novo projeto de gestão pela qualidade deve levar isto muito a sério e em cada ação e em cada proposta isso deve ser levado às últimas consequências mostrando sempre de um modo claro qual será o ganho com cada nova proposta e o modo mais correto da distribuição do ganho que deve ser bem harmônico e transparente, para dar credibilidade ao projeto.

Nada melhor que uma figura para demonstrar as afirmativas acima, pois, é consabido que uma figura fala mais do que mil palavras, conforme demonstra a figura 1 em anexo.

### 3.3 O entendimento e a expansão do conceito de cliente

Estes novos conceitos nasceram da análise do Programa de Qualidade Total e pesquisa realizada que mostrava que na verdade existiam vários públicos que com a Empresa se relacionavam e que uma hora eram seus clientes e outras horas eram seus fornecedores, dando lugar novos e interessante relacionamentos ganha/ganha.

#### 3.3.1 Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa

A empresa alvo tinha conhecimento que havia de se reconhecer a existência das partes interessadas nela, (os *stakeholders*) empregados, clientes/consumidores, acionistas/donos, fornecedores e comunidade/sociedade, conforme evidencia a figura 2 em anexo. Entretanto, não foi dado a devida atenção a cada uma dessas partes interessadas.

#### 3.3.2 Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto

Para o novo projeto da Gestão pela Qualidade a razão de ser da empresa são as pessoas e a razão de ser da gestão pela qualidade é a satisfação dessas pessoas que são as partes interessadas, e que são totalmente atingidos pelos resultados da empresa ficando claro para a nova proposta da Gestão pela Qualidade, que todos eles devem ser tratados como clientes/fornecedores da empresa e as suas satisfações têm que ser equilibradas e harmônicas e não como na antiga abordagem onde existia o “mito da desigualdade de resultados”. Outra constatação, aqui fundamental, que diferenciou e que marcou o novo projeto é que a satisfação de todas as partes interessadas (*stakeholders*), por incrível que pareça passa em primeiro lugar pela satisfação dos empregados e que, se estes não estiverem satisfeitos não haverá a satisfação de todos os outros clientes, pois não haverá na certa, qualidade, boa produção e nem empresa de primeiro mundo, já que isto só será possível pela derrubadas de tabus e, em que pese o incômodo da repetição, do “mito da desigualdade de resultados” onde o empregado é a parte mais fraca no relacionamento entre empregador e empregado.

Há que se considerar a imperiosidade de uma intensa mudança de paradigma para entender que todas as pessoas que se relacionam com a Empresa, são ora clientes e ora são fornecedoras, de uma maneira totalmente importante e que faz o diferencial entre as várias empresas do mercado.

Conforme já afirmado alhures, a derrubada do citado “mito” deve constar da proposta que deve ser elaborada pelo presidente da empresa em conjunto com a sua diretoria, que deverá ainda sacramentar os novos paradigmas em um documento multidisciplinar: “técnico, jurídico, administrativo, econômico, financeiro e pedagógico”, para que o liame entre essas diversas áreas seja efetivado, contando com o aval e a participação direta do Presidente e de toda a sua Diretoria, enfatizando a expansão do conceito de cliente, considerando que esta etapa é de fundamental é imprescindível para o bom êxito do programa como um todo.

### **3.4. A satisfação de todos os clientes**

Estes novos paradigmas vieram da reflexão sobre como tratar o problema das partes interessadas de uma forma abrangem equilibrada e harmônica como parceiros (*stakeholders*) e fazer uma análise mensal da situação relativa de cada um em relação a satisfação de cada um e a todos.

#### **3.4.1 Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa**

A Empresa alvo tratou os seus vários tipos de clientes de forma distinta, para melhor planejar a sua satisfação conforme demonstram as figuras 3 e 4, nas quais ficam demonstradas as diferenças entre os dois agrupamentos de clientes.

#### **3.4.2 Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto**

O novo projeto de gestão pela qualidade prevê que o atendimento à satisfação dos dois agrupamentos de clientes, interno e externo, deve passar em primeiro lugar pela satisfação do cliente interno que são os empregados, pois tudo que existe de

concreto na Empresa passa por ele: *software* (logística e inteligência), *hardware* (trabalho, equipamentos e manutenção) e o *humanware* (recursos humanos).

A empresa precisa ter a coragem de abrir o diálogo com o seu pessoal porque desta maneira estará resolvendo grande parte de problemas de contendas, falta de cooperação, desperdícios de potencial humano, clima organizacional e ambiente de trabalho saudáveis, com qualidade, segurança e maior produtividade.

Somente é possível tratar a satisfação dos dois grupos de clientes quando esta satisfação for proporcionada de uma maneira compartilhada, transparente, justa e harmônica entre eles e avaliado a cada mês por meio de um gráfico do tipo radar, que permite a visualização do posicionamento relativo de todas as partes interessadas na empresa, classificados como os *stakeholders*.

### **3.5 O novo posicionamento da área de recursos humanos na empresa**

A pesquisa e a novo Projeto de Gestão pela Qualidade definiram novos rumos e novas diretrizes para a área de Recursos Humanos no topo da Alta Direção da Empresa junto ao Presidente com metas de atendimento à todas as partes interessadas na Empresa.

#### **3.5.1 Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa**

A empresa baseada na filosofia de Qualidade Total reconheceu a existência de cinco categorias de clientes: cliente-consumidor, empregado, acionista, fornecedor e comunidade-sociedade seriam clientes/fornecedores da própria Empresa, destacando que os clientes da área de recursos humanos seriam todas as partes citadas. Entretanto esta nova valorização e reconhecimento da área de recursos humanos não foi devidamente materializada na prática, por falta de regulamentação adequada.

#### **3.5.2 Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto**

A decadência dos resultados da Qualidade Total adotada pela Empresa alvo foi comprovada pela constatação da manutenção do “mito da desigualdade de resultados”.

Como se sabe, hoje, com absoluta convicção é possível inferir que não existe um lado mais fraco e outro mais forte, pois todos são fortes e todos são Clientes e Fornecedores da Empresa e principais interessados no sucesso e perenidade da Empresa.

A pesquisa provou ainda que a decadência dos resultados da Qualidade Total pode ser atribuída pela ausência de um documento que fizesse a ligação entre as várias áreas da Empresa.

O novo projeto de Gestão pela Qualidade (GPQ) impõe uma mudança radical na área de recursos humanos, pois, no projeto de qualidade total anterior esta área era praticamente só voltada para dentro da empresa sem qualquer controle e medição de suas ações, por isso mesmo era considerada pouco valorizada ou mesmo desacreditada.

Hoje, a atuação da área de RH foi ampliada para abarcar também os clientes externos, ficando assim, responsável pela satisfação de todos eles.

Além disso, há que se considerar a necessidade da área de RH desvincular-se da responsabilidade de gerenciamento operacional das pessoas, considerando que a responsabilidade pelo acompanhamento e desenvolvimento profissional é tarefa do gerente imediato. Destarte, dentro desse enfoque a área de RH passou a ser vista como fornecedora interna cuidando das atividades de seleção e recrutamento em parceria com cada área, e por fim, deve cumprir metas estabelecidas e reportar diretamente à presidência da empresa.

Nesse sentido, cada área deve ser o agente de transformação das pessoas que estão subordinados a elas, procurando, sempre desenvolvê-las e educá-las para que possam laborar dentro da nova filosofia advinda da Gestão pela Qualidade. A empresa deve oferecer aos seus empregados desafios e oportunidades de

crescimento e de participação nas decisões, pois, o alijamento do processo decisório é causa de sentimento de injustiça e de desmotivação, tornando a pessoa amarga, revoltada e quase sempre improdutiva, e susceptível a acidente de trabalho, tornando-se um problema e não uma solução.

### **3.6 Segurança no trabalho e doenças ocupacionais**

Grandes desafios às pessoas na busca da prevenção de acidentes e doenças ocupacionais como a maneira mais eficaz e segura no combate aos mesmos adotando ainda o lema que “O primeiro acidente ou o próximo pode ser o último” e colocando que não há hierarquia nesta matéria e que cada um seja o seu próprio representante de CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes).

#### **3.6.1 Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa**

A Empresa alvo implantou uma política de prevenção de acidentes do trabalho, procurando estabelecer metas além das exigências legais aplicáveis, desenvolvendo um grande esforço por meio de cobranças sistemáticas a cada área no sentido de redução dos acidentes, entretanto, sem provocar uma sensível redução do número de acidentes e de doenças ocupacionais.

#### **3.6.2 Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto**

Na área de segurança no trabalho e doenças ocupacionais será necessária a implantação de vários novos paradigmas que revolucionarão o tratamento dos problemas na área com significativos ganhos pela redução desses, considerando que as atividades siderúrgicas implicam em desafios e riscos de todo tipo e natureza. A cada momento é necessário tomar decisões rápidas, que exigem rapidez de raciocínio, discernimento do que é certo e o que é errado, envolvendo riscos pessoais, materiais e também para a comunidade que ali trabalha.

A análise das várias estatísticas e dos resultados de como são tratados os acidentes e doenças ocupacionais na Usina Siderúrgica, têm mostrado resultados de uma evolução insatisfatória nesta atividade específica.

Para reverter esse quadro a pesquisa indicou a necessidade de apresentação de uma proposta de mudanças de paradigmas para a sua efetivação, dentre as quais:

- a) A principal e a mais importante é colocar o homem em primeiro lugar, quando definir que seus principais clientes são as suas pessoas isto é: clientes internos, os seus empregados, clientes externos: fornecedores os compradores, os acionistas, a comunidade onde atua, e a sociedade de um modo geral;
- b) Tendo em vista isto o seu núcleo principal será a mudança de “produção, qualidade, homem” nesta ordem, para “homem, qualidade e produção” com a firme convicção de que este caminho levará ao aumento da produção e da produtividade;
- c) Partindo do pressuposto de que a prevenção de acidentes nasce na admissão, é preciso contratar pessoal para dar soluções e não para causar problemas e acidentes, haja vista que uma seleção bem feita na hora da contratação das pessoas certas para os lugares certos, por meio de testes psicológicos e entrevistas pelos supervisores das respectivas áreas onde irá trabalhar;
- d) Na linha da prevenção a empresa deve adotar como lema motivador, e deve ser uma crença constante na vida do trabalho “que o primeiro acidente ou o próximo pode ser o último”, e ainda conforme ensinamentos de Ishikawa (1980) “remova a causa fundamental e não os sintomas” e por fim, atentar para o fato de que “a qualidade é responsabilidade de todos”;
- e) É fundamental ainda aplicar o conceito e crença de que não deve haver hierarquia no tratamento sobre acidentes e doenças ocupacionais, pois uma ordem a um subordinado para cometer um ato inseguro não deve ser cumprida e pode inclusive gerar consequências administrativas punitivas contra aquela chefia que a deu;
- f) Uma das principais e marcante mudança de paradigma é a mentalização das chefias e o convencimento do pessoal no sentido de que cada um é responsável pela “sua própria segurança e de todos”, conforme ideia difundida no ambiente de trabalho por um dos supervisores à época, engenheiro Alencar. Em face dos resultados alcançados com a disseminação da ideia é importante que se transformasse em um “dogma” no tratamento dos acidentes e doenças ocupacionais;
- g) Outro dogma é que os acidentes devem e podem ser evitados pela sua prevenção, e enfrentado o desafio deve ser no sentido de procurar a causa dos acidentes, e não o de culpados, para atender tão somente as normas legais e a papelada exigida pelos

órgãos legais responsáveis.

Além disso, outro grave problema é o tratamento dado aos acidentes ocorridos com empregados das empreiteiras, os quais são tratados como se as pessoas envolvidas fossem seres de menor importância. Constatou-se que empresas que passaram a tratar os terceirizados no mesmo nível dos empregados próprios no tocante à análise dos problemas de saúde e segurança, obtiveram ganho e conseqüentemente maior respeito e entrosamento entre seus empregados e os contratados, criando um clima de união.

Merece destaque, a análise e discussão sobre a importância do representante de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes que deve ter vocação para liderança e deve ser treinado acerca dos aspectos de segurança para que a sua atuação deixe de ser policial a “cata das bruxas” tão somente para puni-las, para uma atuação mais pedagógica e preventiva, fazendo prevalecer a ideia de que “cada um seja o seu próprio representante pessoal da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. Outra situação às vezes não observada é a colocação do novo empregado na área de trabalho sem nenhum critério, expondo-o aos riscos inerentes a cada uma delas.

É fundamental, portanto que a empresa tenha um plano de treinamento de introdução do novo em cada área de trabalho, inclusive por meio de aulas teóricas, para educá-lo e alertá-lo, sobretudo na ideia da prevenção dos acidentes, pois é crível que o novo, pela sua natural vontade de mostrar “serviço” arisque em demasia e fique muito mais exposto ao risco de se acidentes, devendo ainda a empresa cuidar de enfatizar no sentido da prevenção, o dogma de que “o primeiro acidente ou o próximo pode ser o seu último”.

### **3.7 Marketing interno e externo na empresa**

Nasce aqui pelo, Novo Projeto de Gestão Pela Qualidade e pela definição imposta pela pesquisa efetuada, um novo paradigma que revoluciona o tratamento ao consumidor que deve ser convidado a entrar na Empresa e ditar qual e o produto que ele quer e na qualidade que ele quer definido como “Market in” ao invés do

“Market out” que era a antiga abordagem de situar o consumidor solto no mercado externo à Empresa.

### 3.7.1 Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa

Por longos anos a empresa dominava o mercado, numa condição praticamente de monopólio em relação a quase todos os seus produtos a nível nacional, e por isso a empresa não se preocupou devidamente em oferecer ao mercado o que ele queria ou o que seria bom para ele, preocupando-se tão somente com o que ela queria e entendia ser bom para o mercado.

Em vista disso vigorava internamente uma disputa entre as áreas de produção, que queria fazer o que era mais fácil e que dava maior produção, e a área de vendas que se preocupava com aquilo que o mercado de fato queria e pedia, enquanto prevaleceu a vontade da produção, foram formados grandes estoques desnecessários, em face do que o que era produzido não atendia o mercado, gerando intensas críticas aos vendedores que eram acusados de não vender o que era produzido. Ledo engano, que custou muito caro para a Empresa.

Além disso, a empresa não deu a devida atenção às modificações necessárias ao reconhecimento e valorização das profissões de comprador e vendedor.

### 3.7.2 Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto

A Gestão pela Qualidade é simples, direta e consistente, pois, começa e acaba no mercado, começa com a vontade do cliente e termina quando essa vontade foi satisfeita. Hoje, é fundamental uma inversão nos comandos empresariais, considerando que não funciona mais a antiga política da empresa que produz um produto com a qualidade que ela acha que é boa para o mercado e empurra o produto goela abaixo, é o *market out*. Atualmente o mercado é que dita os produtos e a qualidade que ele quer e isto é o chamado *market in*. O mercado comanda o que deve ser produzido pela Empresa fornecedora, e isto desestabiliza a área de produção que quer produzir o que dá mais produção e o que é mais fácil de produzir. É sempre ótimo produzir-se o máximo, mas que sejam bons produtos e que o

mercado quer, para não ficar mofando nos estoques que são considerados capitais financeiros estáticos.

O papel fundamental do *market in* é estar sempre em contato direto com o mercado capitando seus desejos e anseios. Aqui é fundamental o papel do consumidor, dos clientes externos, que devem estar lá “dentro” da Empresa dizendo o que precisa e o que ele irá comprar em conjunto com o vendedor da Empresa. A área de produção tem que conhecer o mercado para o qual produz, em loco para saber realmente o que o cliente quer, e ele produzir, segundo seu desejo, inclusive propondo alternativas de produtos e soluções para os seus clientes.

Outro ponto crucial é a necessidade da valorização do comprador e do vendedor em um sentido amplo. A gestão pela qualidade começa de um lado com o comprador de produtos e matéria prima para a Empresa, que sendo uma pessoa conectada com a nova mentalidade vai comprar o que há de melhor em qualidade e preço, no mundo material e técnico, nascendo ai a verdadeira qualidade que irá para dentro da empresa.

De outro lado, está o vendedor de produtos da empresa que é o primeiro contato direto com o comprador/consumidor dos produtos/serviços dela, levando a eles a primeira imagem da empresa e buscando junto aos compradores a definição de suas necessidades e de quais os produtos/serviços que ela deve produzir e comprar. Há que se considerar que se este profissional de vendas não estiver satisfeito com a sua empresa o que ele irá vender não é isto, portanto, a valorização tanto do comprador como do vendedor deve sofrer uma fundamental correção no novo projeto de gestão pela qualidade, pois não há como fazer qualidade se estes dois profissionais não estão satisfeitos e despreparados para as suas profissões.

### **3.8 O Lucro como a satisfação de todas as partes interessadas**

Mudança na concepção do lucro pelo lucro a qualquer preço em detrimento á pessoa, na visão do capitalismo selvagem ocidental, colocando o homem em primeiro lugar e propondo uma nova maneira na repartição dos resultados que deve atingir a todas as Partes Interessadas na Empresa.

### 3.8.1 Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa

O lucro nas empresas capitalistas sempre foi visto como uma caixa preta da Empresa pelo senso comum. É o lucro pelo lucro a qualquer preço, a produção pela produção a qualquer custo ou preço, e muito tabu em se falar na participação do lucro. A pesquisa identificou que não se acreditava que a maior participação das pessoas no lucro iria aumentá-lo e que a empresa ficaria mais rica, nesse sentido a empresa pouco ou nada fez para mudar esta concepção do lucro, pouco distributivo e do lucro pelo lucro.

### 3.8.2 Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto

Foi comprovado pela pesquisa que o legado do capitalismo selvagem do ocidente provocava uma distribuição não equânime dos resultados alcançados pela empresa sobretudo aqui, nos lucros, a parte mais forte sempre levando a maior parte na distribuição dos lucros. É fácil ver que isto estava errado, porque, todos devem fortes dentro de uma empresa, sobretudo os empregados. Fica cada vez mais claro e evidente que este é o melhor caminho para aumentar o lucro por meio da melhor distribuição do mesmo por todas as partes Interessadas na empresa, toda empresa é composta de (*software*) inteligência, (*hardware*) trabalho e (*humanware*) recursos humanos e tudo isto passa em primeiro lugar pela mão do empregado, conforme demonstrado na figura 3 (por meio de um gráfico de radar) e figura 4 dos anexos.

Já dizia o competente e sábio *Ishikawa* (1980) “que uma empresa que não dá lucro é um ônus social”, isto é, alguém está pagando por ela, a questão do lucro merece destaque no Novo Projeto de Gestão pela Qualidade (GPQ).

A busca da análise da satisfação de todas as partes interessadas na empresa é um dos pontos mais importantes da nova filosofia por levar realmente ao verdadeiro lucro e a satisfação de todos, que é o combustível da vida da empresa, caracterizando de fato uma difícil mudança de paradigma, já que inexistente no mercado e por isto mesmo deve ser encarado e trabalhado para que se encontre uma adequada maneira de como seria a sua melhor conceituação e aplicação.

Na realidade não se pode admitir a existência de uma empresa perene, sobrevivendo somente visando lucro pelo lucro.

### **3. 9 A educação e o treinamento**

Separação para, se ter planejamentos, mais bem feitos, entre educação que é mudança de cabeça, comportamento e treinamento que é o ensino de habilidades, com a convicção que educação é muito mais forte que treinamento.

#### **3.9.1 Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa**

A Empresa no programa da Qualidade Total anteriormente aplicado, somente praticava nada fez além do básico, juntando como sempre a educação com o treinamento sem ter verdadeiramente um planejamento mais profundo sobre o assunto limitando-se ao que pedia o programa de Qualidade Total.

#### **3.9.2 Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto**

A pesquisa mostrou que outra questão primordial para o sucesso do novo projeto de Gestão pela Qualidade, e para o país é o foco na educação e treinamento. De um modo geral mistura-se educação e treinamento, e executa bem nenhum dos dois, por desconsiderar a enorme diferença entre educação e treinamento, pois, enquanto educação é mudança de mentalidade e cultura e é o prato cheio do novo projeto de Gestão pela Qualidade, o treinamento é ensinar e desenvolver habilidades para usar as ferramentas da Qualidade Total.

É necessário, entretanto, que haja uma postura mais firme da iniciativa privada, com relação a educação, como fizeram os tigres asiáticos, pois a educação arrasta o treinamento.

Em síntese a educação na empresa deve: Disseminar o uso do PDCA; combater ao des perdício de qualquer tipo, sobretudo, de potencial humano; incentivar que cada pessoa trabalhe como se fosse um MEI; controlar receitas e despesas de cada MEI; prevenir e solucionar problemas; educar as pessoas a terem iniciativa e participar

com ideias; educar que o lucro deve ser consequência do trabalho bem feito; educar no sentido do uso equilibrado das inteligências emocional e racional; educar para o uso da empatia nos relacionamentos interpessoais; educar para o uso do *market in* ao invés de *market out*; educar para a negociação do tipo ganha/ganha; educar no sentido da eficácia (fazer a coisa certa); educar os supervisores a lidar com pessoas; transformar o complexo em coisas simples e úteis às pessoas; educar para o melhoramento contínuo.

### **3.10 Planejamento da satisfação das partes interessadas**

Fundamental aspecto de introdução de um novo paradigma na procura, junto e ouvindo a cada área específica da Empresa daquilo que de fato dá satisfação a cada uma delas para que não se gaste tempo e dinheiro com aquilo que a pessoa não almeja ou quer.

#### **3.10.1 Ações adotadas pela Empresa identificadas pela pesquisa**

Na realidade a empresa não deu a devida atenção ao planejamento e nem buscou identificar o que dá satisfação às partes interessadas.

#### **3.10.2 Ações indicadas pela pesquisa para implantação de um novo Projeto**

A pesquisa mostrou com certeza, que a razão de ser da empresa atualmente são as suas pessoas e que a razão de ser do novo projeto de Gestão pela Qualidade é sem dúvida a satisfação destas pessoas, Portanto é preciso planejar muito bem a maneira de realizar na prática esta satisfação. É preciso muito diálogo e análise para se obter das pessoas da empresa o que realmente lhes dá satisfação, para não se adotar o que se acha que lhes dá satisfação e depois verificar que não era isto que realmente o que elas queriam. É preciso ainda, colocar isso em um gráfico conforme figura 5 dos anexos, no qual se prioriza os fatores mais importantes que levam a satisfação para os vários públicos da empresa. Depois disto cada fator que leva a satisfação deve ser transformado em um plano de ação com suas respectivas metas e tempos para cumpri-las bem como os recursos necessários. É importante destacar que um item que dá satisfação a um público nem sempre dá satisfação a outro, cada

caso é um caso. É preciso realçar para todos que nem sempre é possível satisfazer a todos em quantidade e qualidade, pois os recursos não são infinitos, mas é muito importante que todos saibam de uma maneira transparente e convincente o porquê do não atendimento daquela satisfação solicitada naquela época. Um não com justificativa é resposta, mas um não sem justificativa não é resposta. Pode ainda haver algumas prioridades necessárias e urgentes que devem ser atendidas e justificadas.

#### **4 A QUALIDADE E O DIREITO**

Neste trabalho muito se falou do mito de se considerar o empregador como a parte mais forte, e o empregado como a parte mais fraca, desigualdade esta imposta pelo desequilíbrio decorrente da relação capital x trabalho, com certeza, em face dos flagrantes interesses antagônicos.

Entretanto, comparando os resultados obtidos por meio da pesquisa desenvolvida em sede da empresa alvo, com as sugestões identificadas como capazes de sustentar e viabilizar a adoção de um novo programa de Gestão pela Qualidade, condicionado a quebra de vários paradigmas dentre os quais a desmistificação de partes desiguais, até porque, para que qualquer programa de qualidade tenha êxito, é necessário que estes sejam elaborados com foco no homem, de forma holística.

Acontece que um plano de qualidade intervém em todas as áreas da empresa, demandando uma grande interação entre todas elas, conforme já afirmado, sob o comando direto da presidência da empresa.

Entretanto, a análise de todos os programas de qualidade implantados em diversas empresas permite concluir que em quase totalidade dos casos as empresas adotaram programas de qualidade com o fito de maximização de lucros sem o indispensável foco no homem e, por absurdo, por certo não levaram em conta a congruência entre o Direito e a Economia, agindo totalmente alheios à ciência jurídica.

Em sede de programas de qualidade compete ao ordenamento jurídico nortear a aplicação das ferramentas da política econômica, já que é dever do Estado a promoção do bem-estar e da justiça social não só sob o aspecto jurídico, como também o é sob o aspecto econômico.

Apesar do ceticismo que paira sobre a relação entre o Direito e a Economia, esta relação na realidade é bem estreita, e acatada por quase totalidade dos doutrinadores. Nesse sentido, segundo Cooter, *in* Soeiro (2012)

O movimento Direito e Economia surgiu na América do Norte e atinge de forma crescente todo o mundo. A correlação entre o Direito e a Economia tornou-se notória nos Estados Unidos e a disciplina passou a incluir a grade curricular do curso de Direito das mais destacadas Universidades (COOTER; ULEN, 2010).

Nesse diapasão afirmou Salama *apud* Soeiro (2012)

Na sua essência o Direito é verbal, hermenêutico, almeja a justiça e analisa questões sob o enfoque da legalidade. A Economia, por sua vez, embora também verbal, é primordialmente matemática, almeja ser científica e examina questões tendo em vista o custo (SALAMA, 2008, p. 49).

A exegese dessa afirmativa deixa claro que não é viável que se implante nenhum programa de qualidade apenas focando na maximização de lucros, ou seja, apenas sob o enfoque econômico. É mister que qualquer programa além da necessária legalidade também leve em consideração o seu principal ator, o homem.

Em face da globalização e da concorrência acirrada e às vezes até mesmo predatória, é compreensível a adoção pelas empresas de ações que conduzam à simplificação de processos, aumento de produtividade, redução de custos, desenvolvimento de empregados, dentre outras, tudo no sentido de garantir a sua sobrevivência e competitividade num mercado globalizado, e para a consecução desses objetivos, os programas de qualidade se apresentam como uma alternativa que produz bons resultados.

Nesse diapasão Vasconcelos *apud* Soeiro (2012) manifestou o seu entendimento

A busca pela solução dos problemas econômicos fundamentais ocorre conforme o sistema econômico adotado por cada país. Sistema econômico corresponde a forma de organização econômica para a produção, distribuição e consumo, podendo ser classificado em: sistema capitalista, também chamado de economia de mercado, ou sistema socialista, por vezes denominado de economia centralizada. Algumas nações se organizaram adotando uma forma intermediária entre estes dois sistemas (VASCONCELLOS; GARCIA, 2012, p. 4).

A doutrina acerca do tema é uníssona para reconhecer a relevância dos papéis do Direito e da Economia em sede do desenvolvimento econômico e social, haja vista que são consideradas partes integrantes deste. Portanto, não há dúvida, a justiça social prescinde da interação da Economia com o Direito, única forma de se equacionar eventuais problemas sociais com resultados satisfatórios em favor da sociedade, consistentes na geração de empregos, de renda e de tributos.

Acerca da importância da função do Direito afirmam Vasconcelos e Garcia (2012, p.42) *apud* SOEIRO (2012): “[...] as normas jurídicas buscam, em última análise, regular as atividades econômicas, no sentido de tornar os mercados eficientes (função alocativa) e buscar melhor qualidade de vida para a população como um todo (função distributiva)”.

No mesmo sentido avalia Williamson (2005) *in* Soeiro (2012), destaca acerca da importância da abordagem multidisciplinar das disciplinas em comento, não obstante serem consideradas antagônicas por muitos: “ainda que não seja unanimidade, a Análise Econômica do Direito é largamente reconhecida como um caso de sucesso”.

Segundo o autor a congruência das disciplinas direito e economia deve redundar em uma contínua evolução capaz de oportunizar a eficiência econômica conjugada com o desenvolvimento social, contribuindo destarte, para que se possa compreender o verdadeiro sentido e razão de ser da norma jurídica, já que a empresa, enquanto agente econômico e sujeito de relações jurídicas, exerce relevante função social. Assim, é crível que as normas jurídicas influenciem os empreendimentos econômicos em todos os seus aspectos, dentre os quais indubitavelmente os programas de qualidade, promovendo o desenvolvimento em harmonia com as mudanças sociais almejadas.

A economia centraliza-se na alocação de recursos produtivos limitados para satisfazer as necessidades ilimitadas da sociedade. É conceituada como a

ciência social que observa de que forma a sociedade decide aplicar recursos produtivos escassos na produção de bens e serviços, para distribuí-los entre as várias pessoas e grupos da sociedade, com o objetivo de atender as necessidades humanas (VASCONCELLOS; GARCIA, 2012, p. 2).

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 destacando a ordem econômica e financeira no art. 170, e, a ordem social no art. 193, demonstra a preocupação do legislador constituinte com a congruência entre o Direito e Economia, veja-se:

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

I - soberania nacional;

II - propriedade privada;

III - função social da propriedade;

IV - livre concorrência;

V - defesa do consumidor;

VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação;

VII - redução das desigualdades regionais e sociais;

VIII - busca do pleno emprego;

IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.

Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.

Art. 193. A ordem social tem como base o primado do trabalho, e como objetivo o bem-estar e a justiça sociais.

Entretanto, não se pode desprezar a realidade, embora reconhecidamente dinâmico, o Direito como disciplina acadêmica, segundo Arida *in* Soeiro (2012) “não acompanhou o qualitativo crescimento da pesquisa científica das outras disciplinas das ciências humanas”, destacando ainda “a desconformidade da situação existente entre a prática, a teoria e o ensino nacional”.

Lado outro, o mundo dos negócios compelido pelo cosmopolitismo e pela constante evolução das relações de comércio e a onerosidade das atividades empresariais consistentes na busca do

lucro, exigem cada vez mais que as práticas empresariais adotem a simplicidade por meio de fórmulas simples, a criatividade, a elasticidade, na busca da antevisão do futuro.

A economia por sua vez determina regras que pressupõem a assunção de riscos inerentes às atividades econômicas, onde o lucro é sempre uma previsão que pode não se concretizar, e nesse caminho Stiglitz *apud* Soeiro (2012) assevera

De um modo mais claro, pode-se asseverar que esta disciplina estuda “*como pessoas, empresas, governos e outras organizações de nossa sociedade fazem escolhas e como essas escolhas determinam a forma como a sociedade utiliza seus recursos*” (STIGLITZ; WALSH, 2003, p. 8).

Soeiro (2012) a título de ilustração cita o caso “de uma fábrica que polui um rio”. Inicialmente o autor “perquire se o bem produzido pelo empreendimento, apesar da poluição ocasionada, é mais eficiente para a comunidade na medida em que gera empregos e impostos do que a cessação das atividades da fábrica”.

Acerca do tema Pinheiro *apud* Soeiro (2012) leciona que é necessário buscar-se medidas que se adotadas venham a impedir que os eventuais danos e seus custos prejudiquem a eficiência econômica ou mesmo determine o encerramento da empresa.

Outro exemplo que pode ser utilizado para corroborar o entendimento acerca da congruência entre o Direito e a Economia é o caso do ICMS Ecológico, em vigor no Estado de Minas Gerais, consistente na concessão de incentivos fiscais aos municípios que adotarem legislação que privilegie a defesa e proteção do meio ambiente, conjugada com uma fiscalização eficaz, entretanto, é senso comum que uma legislação protetiva do meio ambiente inibe a instalação de empreendimentos eventualmente poluidores apesar das soluções técnicas indicadas, dentre as quais a imposição legal de instalação de filtros para atenuar os efeitos da poluição.

Acontece que a ausência de sintonia entre o Direito e a Economia faz que diversos administradores municipais que sobrepesam os benefícios do ICMS Ecológico com os riscos decorrentes dos efeitos inibidores de uma legislação protetiva, optem por renunciar aos

benefícios advindos do ICMS ecológico deixando de criar leis que protejam o meio ambiente, com o fito de permitir a instalação de empreendimentos, que apesar de poluidores promovam a geração de empregos, renda e tributos.

Assim, não resta a menor dúvida, o projeto de Gestão pela Qualidade, ao aplicar conhecimentos da Economia, promovendo a integração de todas as áreas da empresa, envolvendo diretamente a alta cúpula da empresa capitaneada pelo presidente, estabelecendo regras de convivência com os seus empregados, com fornecedores, com a sociedade e com o Estado, enfim, com todas as partes interessadas na empresa, visando a satisfação de todos sem exceção, na busca do lucro, deverá também aplicar conhecimentos do Direito, para que as ações empreendidas pela empresa, respeitem a legalidade advindas de um novo Código de Ética, de um novo regimento disciplinar, do Código de Defesa do Consumidor, da elaboração de novos contratos de parcerias internas e externas, e aspectos que assegurem não só segurança jurídica como também segurança social.

## 5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente trabalho permitiu identificar que a Gestão pela Qualidade é uma excelente ferramenta gerencial que deve ser utilizada por todas as empresas comprometidas com o lucro sustentado pela parceria entre todos os sujeitos interessados, empregados, fornecedores, acionistas, consumidor, sociedade e Estado.

Permitiu ainda por meio do estudo do histórico da qualidade identificar que qualidade não é um tema novo, e que ao longo da sua aplicação como ferramenta gerencial apresentou significativa evolução e redundou em relevantes resultados em favor das empresas que a utilizaram.

No mesmo sentido a pesquisa realizada não só na empresa alvo como em diversas outras no Brasil e no exterior, demonstrou que a grande maioria dos casos não evoluiu como era de esperar, fato este corroborado pela dominante doutrina, por falta de envolvimento de todas as partes interessadas no processo, em especial a alta gerência das empresas, e ainda em face do ponto mais importante identificado na pesquisa que foi a falta de sensibilidade que permitisse a quebra do “mito” da desigualdade das partes, empregador e empregado, ou seja, em todas as empresas pesquisadas prevaleceu o entendimento de que o empregador era a parte mais forte e, de outro lado, o empregado era a parte hipossuficiente. Entendimento este que conduziu a um processo injusto na distribuição das responsabilidades e dos resultados acirrando o conflito entre capital e trabalho, fazendo com que o empregador buscasse o lucro pelo lucro coerentemente com a filosofia do capitalismo ocidental, e que o empregado buscando maiores salários e participação nos lucros, e assim mantivessem um relacionamento como se inimigos fossem, em face da revolta surgida pela injusta distribuição dos resultados, na qual o empregador ficava a maior fatia dos lucros. Na verdade, a visão atual de um projeto de Gestão pela Qualidade deve levar em conta de que esta desigualdade não deve prevalecer, porque todos os envolvidos são fortes e devem convergir suas ações para a perenidade da empresa que deve ser considerada “a nossa empresa”.

Outro ponto identificado igualmente essencial foi a recorrente falta de um documento que permitisse a regulamentação dos projetos implantados, que permitisse a definição das competências, deveres e direitos, que sustentasse as marcantes modificações de paradigmas introduzidas com os projetos.

Outro resultado obtido por meio da pesquisa é a constatação de que Gestão pela Qualidade não poderá nunca estar desvinculada do Direito, pelo contrário, deverá estar intimamente integrada com o Direito, para que fique assegurado que o documento que deve ser criado promova o fortalecimento dos princípios fundamentais inseridos na Constituição Federal de 1988.

O trabalho permitiu por fim a quebra de um importante paradigma: o senso comum reinante a partir do ceticismo de que qualidade nada tem a ver com o direito. O estudo mostrou que não há que se falar em Gestão pela Qualidade dissociada do direito, considerando que a ciência jurídica tem estreito relacionamento com todas as áreas de conhecimento humano, em especial, com a economia, com o lucro, com sua distribuição equânime, com o exercício da cidadania e com o respeito à dignidade de todas as partes interessadas na procura do melhor resultado tendo em vista a imperiosidade das regras criadas pelo mercado internacional em face da globalização.

Com certeza, se resolvidas as questões identificadas no presente trabalho, qual sejam, o mito da desigualdade, a inexistência de documento escrito e o necessário liame entre a economia, qualidade e o direito, todo e qualquer projeto que for implantado apresentará excelentes resultados em favor de todos.

## REFERÊNCIAS

FALCONI: Vicente Falconi Campos. **TQC Controle da Qualidade Total TQC Gerenciamento da Rotina**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992;

FALCONI: Vicente Falconi Campos. **TQC Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994;

FALCONI: Vicente Falconi Campos. **O Verdadeiro Poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços 2009

DEMING: William Edward Deming. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990

ISHIKAWA: Kaoro Ishikawa **TQC-Total Quality Control - Estratégia e Administração da Qualidade**: Rio de Janeiro: ImC, 1986

DRUCKER: Peter Ferdinand Drucker. **Inovação e Espírito Empreendedor Prática e Princípios**: Rio de Janeiro. Pioneira, 2000

GUIMARÃES, Francisco de Paula Guimarães. **O Que a sua Empresa Irá Ganhar com a “Gestão pela Qualidade”**. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editorias, 2012

SOEIRO, Susan Emily Iancoski. **A relação entre o direito e a economia**. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 107, dez 2012.

FEIGENBAUM, Armand Vallin Feigenbaum. **Total Quality Control**. Nova York: McGraw-Hill, 2004

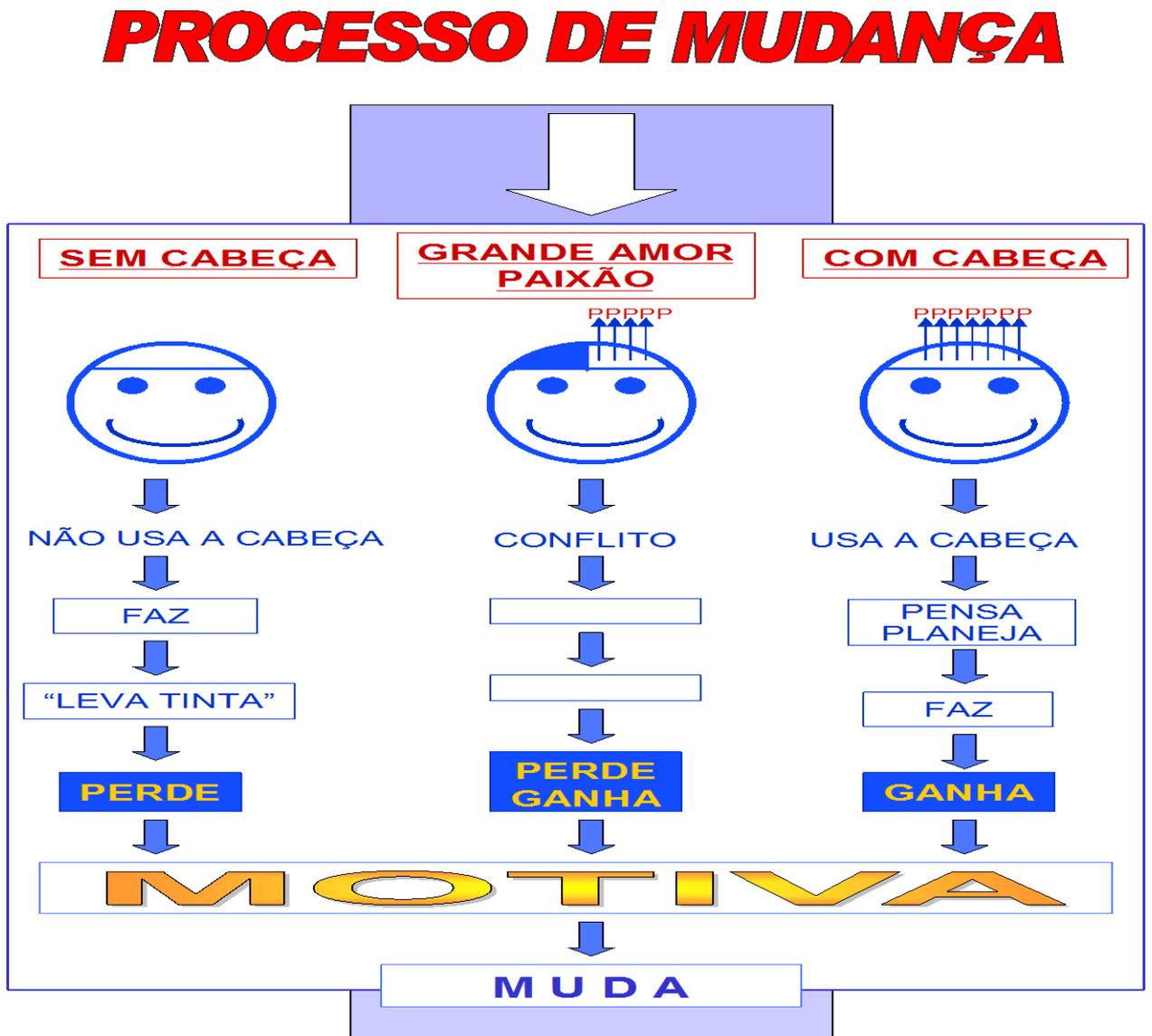
JURAN, Joseph M , **Quality Control Handbook**, Nova York: McGraw-Hill,1979

## GLOSSÁRIO

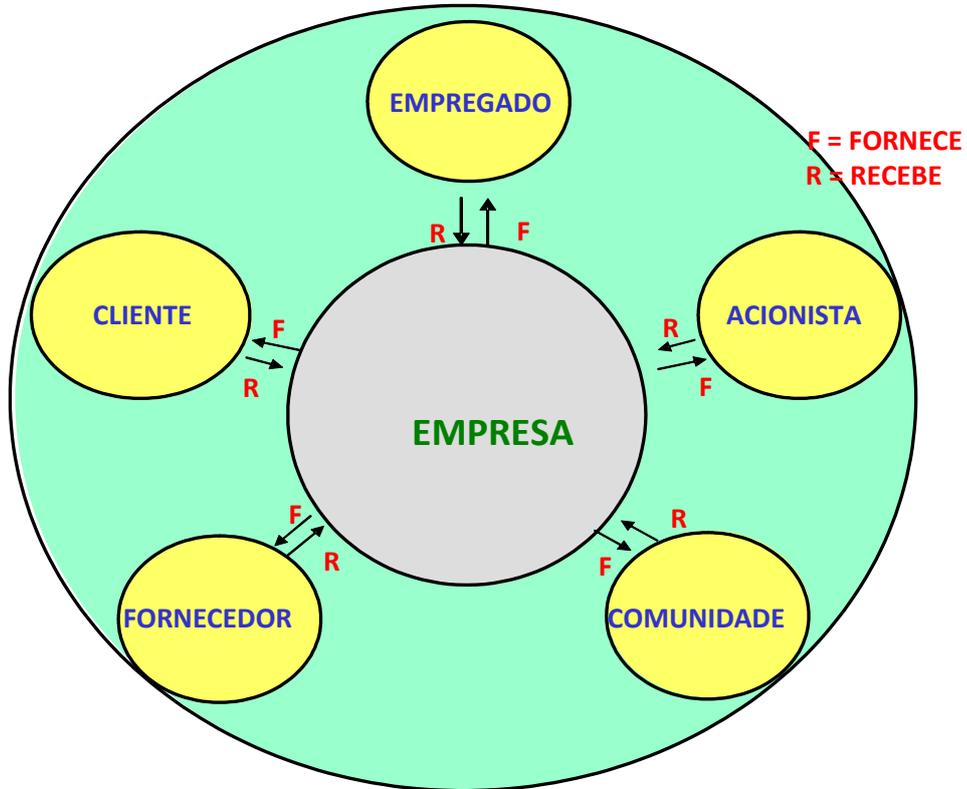
Maket in	Mercado dentro da Empresa
Market out	Mercado fora da Empresa
<i>Stakeholders</i>	Empregados, clientes/consumidores, acionistas/donos, fornecedores e comunidade/sociedade,
Humanware	O fator humano na Empresa
Software	O intelectual (inteligência) da Empresa.
Hardware	O fator produtivo, operacional da Empresa.

## ANEXO A – FIGURAS

FIGURAS:



# RELAÇÃO ENTRE CLIENTE / PARCEIRO E A EMPRESA



EMPRESA COMO FORNECEDORA (F) / TODO

PARCEIRO É CLIENTE (C)

EMPRESA COMO CLIENTE (C) / TODO PARCEIRO

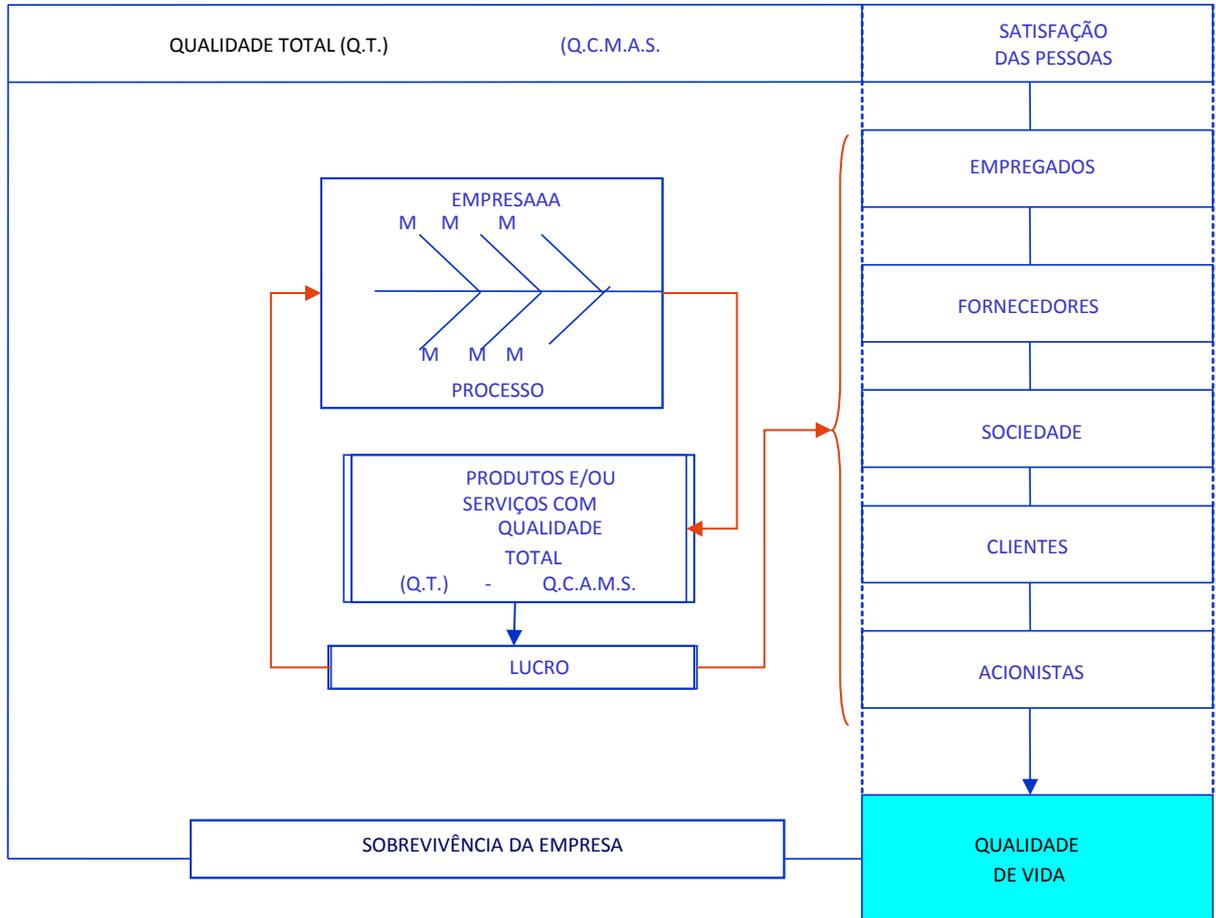
É FORNECEDOR (F)

ÓTICA [ CLIENTES	}	SE	$F=R$	→	CLIENTE SATISFEITO	
		SE	$F<R$	→	CLIENTE MUITO SATISFEITO	(ENCANTADO)
		SE	$F>R$	→	CLIENTE NÃO SATISFEITO	

# CLIENTE INTERNO



**A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS À EMPRESA (CONSUMIDOR, ACIONISTA, FORNECEDOR E SOCIEDADE) PASSA EM PRIMEIRO LUGAR PELO CLIENTE INTERNO: O EMPREGADO.**



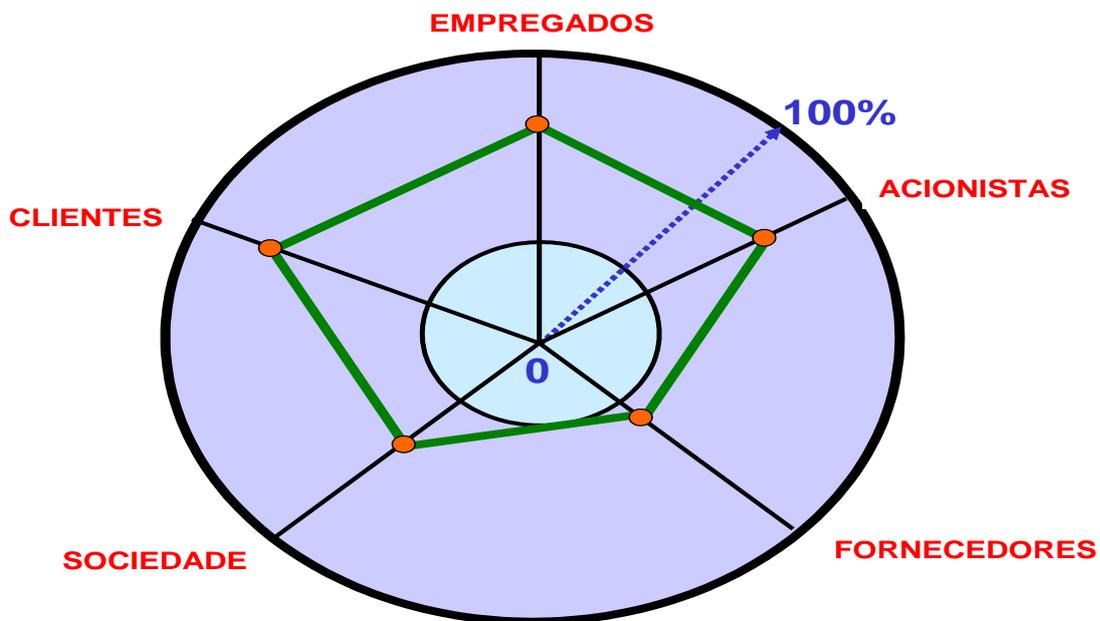
# **GESTÃO PELA QUALIDADE (QUALIDADE TOTAL) & A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

- A RAZÃO DE SER DE UMA EMPRESA SÃO AS PESSOAS (CLIENTES)
- A RAZÃO DE SER DA GESTÃO PELA QUALIDADE (QUALIDADE TOTAL) É A SATISFAÇÃO DESSAS PESSOAS (CLIENTES)

**CLIENTE INTERNO:** EMPREGADO (FUNCIONÁRIO)

**CLIENTE EXTERNO:** CONSUMIDOR  
ACIONISTA (DONO)  
FORNECEDOR  
SOCIEDADE (COMUNIDADE)

## **MEDIDA DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**



## ENFOQUE NA SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS (PESSOAS)

