

## QUALIDADE : COMO OBJETIVO E MANUTENÇÃO NAS PEQUENAS E MÉDIA EMPRESAS.

GANDOLFO, CELSO APARECIDO - [Celso@cm.cefetpr.br](mailto:Celso@cm.cefetpr.br)

KOVALESKI, JOÃO LUIZ - PROF. DR. - [kovaleski@pg.cefetpr.br](mailto:kovaleski@pg.cefetpr.br)

DERGINT, DARIO EDUARDO AMARAL- PROF. DR - [dergint@ppgte.cefetpr.br](mailto:dergint@ppgte.cefetpr.br)

Centro Federal De Educação Tecnológica Do Paraná

**RESUMO:** *O artigo apresenta algumas reflexões sobre qualidade, sendo o contexto dirigido aos aspectos das pequenas e médias empresas. Evidencia ,também, aspectos conceituais, assim aspectos positivos são evidenciados pelo objetivo e manutenção destes. O trabalho tece algumas considerações, ainda, sobre a responsabilidade que traz consigo a conquista deste objetivo no competitivo cenário nacional e internacional. No decorrer do texto é descrito a iniciativa, tomada decisão, e manutenção do objetivo.*

Palavras-chave: Qualidade, Pequenas e médias empresas, empreendedor

### 1. INTRODUÇÃO

Uma vez ao analisarmos a situação das pequenas e médias empresas sob a interface de elementos que as coloquem em um novo cenário, deixando de lado o pensamento muitas vezes único que é a sua sobrevivência, certamente tornar-se-ão inovadoras, se estiverem buscando transformações sob ações sistêmica, ações compartilhadas e o destaque sob padrões de qualidade.

Estas transformações sempre fizeram parte da sociedade como um todo. A grande novidade deste final de século é a velocidade com que elas ocorrem. A mudança de paradigmas, aumentou a necessidade de modernização dos processos produtivos, da abordagem de mercado e principalmente da forma de gerenciamento de recursos materiais e humanos.

Nesse contexto, as pequenas e médias empresas tentam superar seus tradicionais modelos, enquanto reagem contra a importação daqueles que possam colocar em risco a sua existência. Momento difícil, dado ao caráter formal e político atribuído a esta classe empresarial e à falta de um referencial de administração confiável. No entanto, pressões oriundas da legislação vigente, das forças de mercado e os avanços diversos refletem a necessidade urgente de ousadias e reformas para todos. Não há como escapar, sob pena do fracasso ou desaparecimento ai nasce o objetivo qualidade.

Certamente, a palavra Qualidade passa a fazer parte do cotidiano: está presente nas atividades, nos produtos e serviços consumidos, e passa ser um dos mecanismos fundamentais para ajudar as pequenas e médias empresas a garantirem a sobrevivência e a estabilidade,

produtividade e competitividade condizentes com o novo paradigma. As expectativas atendidas, merece espaço nesse âmbito. Entretanto, não se pode entendê-lo como modelo esquecido. Quando adotado, a manutenção, os ajustes e adaptações se fazem imprescindíveis, até porque, apresenta-se como princípios e, recomenda a implementação de procedimentos que devem ser definidos pelo adotante, conforme condições e conveniências próprias.

## 2. AS PERCEPÇÕES ANTECIPATÓRIAS DO EMPREENDEDOR

A implantação da qualidade nas pequenas e médias empresas parte de uma decisão empresarial que precisa de bastante coragem. Em geral os empreendedores não têm, nesse momento, uma visão completa do tamanho do empreendimento e nem da demanda, não apenas de recursos econômicos, mas também de esforço e sobretudo de mudança dos seus próprios paradigmas que este irá impor. As razões que os levam a tomar esta resolução são mais ou menos parecidas. Exigências dos seus clientes, freqüentemeNte empresas de maior envergadura com sistemas de qualidade implantados e homologados ou em vias de homologação, que precisam de fornecedores com qualidade assegurada, propósito de diferenciação para conseguir vantagens competitivas, argumento de propaganda para ganhar mercado etc. As crenças desse momento são de que a qualidade consiste na definição e implantação de sistemas e métodos administrativos que regulamentarão as atividades da empresa, tendo ao cabo de algum tempo até a possibilidade de homologação nas normas ISO 9000.

Freqüentemente a decisão é iniciada, por uma crise ocasionada por deficiências da estrutura da organização: o crescimento rápido e descontrolado, a falta de sistemas, orçamentos e diretrizes, o processo centralizado de decisão ou um insight que leva o empreendedor a perceber que até agora tinha se preocupado com a receita de vendas e que tem apenas um conhecimento difuso dos resultados econômicos e que em vez disso chegou o momento de atentar para o lucro. Dispõe-se então a olhar para os seus custos e descobre que ninguém da empresa os conhece, nem consegue apurá-los.

Como estas organizações não contam, em geral, com a estrutura de profissionais e nem de conhecimentos para desenvolverem sozinhas a tarefa, freqüentemente procuram a ajuda de consultores na busca de inovações e idéias.

Seguindo este paradigma, o filósofo Platão (c 428~347 a.C.) trouxe à tona o conceito de "idéia", formando-a com a raiz de um verbo grego que significa "ver". Idéia quer dizer, para Platão, visão, intuição intelectual. E o mundo das idéias está para ele repleto delas, porém cada uma é uma unidade absolutamente indestrutível, imóvel, imutável, intemporal, eterna. E esta idéia é o paradigma (é uma palavra platônica), o modo em que as coisas que vemos, ouvimos e tocamos se ajustam imperfeitamente, por ser também imperfeita a nossa percepção das coisas.

Inovações e idéias respeitá-los e reconhecer neles o valor que sem dúvida têm. Foi com eles que a empresa chegou até onde está, e é somente a partir deles que poderá ser iniciado o processo de mudança, que não se limita a uma substituição de paradigmas, mas que exige uma sofrida marcha de descobrimentos e abandonos para poder passar de uma para outro. Freqüentemente as pequenas e medias empresas não tem procedimentos operacionais escritos e o seu know-how está depositado na memória e nos hábitos de algumas pessoas chaves. Embora desagrade ao empreendedor, incomodado por esta dependência, isto na realidade é o mal menor. Este tipo de administração não assegura a estabilidade ou confiabilidade dos resultados no produto ou serviço, freia as melhorias e bloqueia o crescimento da organização. Ele se sente como que preso numa teia de aranha. O que ele ainda não sabe, mas começa a

vislumbrar, é que o sistema de qualidade trará outros benefícios, antes e além daqueles que almejava quando decidiu iniciá-lo. Principalmente o de colocar nas suas mãos o controle dos processos vitais da sua organização, que hoje estão "soltos", herméticos ou à deriva. Dentre eles, destaca-se o fator custos, fundamental para a estratégia competitiva dos nossos dias.

### **3. A BUSCA POR PADRÕES DE QUALIDADE REQUER CUIDADOS**

Os Sistemas de Qualidade exigem uma certa burocracia de papéis e procedimentos. Sem sistemas não há dados confiáveis, nem rumo, nem decisões eficazes.

Deve-se, no entanto, procurar reduzir ao máximo este fluxo de papel. A atualização dos procedimentos nas pequenas e médias empresas, embora vital para a manutenção do sistema de qualidade, é difícil, pelo fato do tempo e do pessoal disponíveis serem escassos. Assim, deve-se elaborar o menor número possível de normas ou padrões, desde que a confiabilidade dos processos fique assegurada. Obviamente, aqui o bom senso é indispensável. A partir da ótica das normas ISO 9000, não é necessário escrever tudo que se faz, mas é mandatário fazer tudo que se escreve.

Há padrões muito importantes, como os de inspeção, de identificação, os critérios de aceitação, o tratamento de não-conformidades etc. que são fundamentais, mas que, em contrapartida, a sua preparação traz um benefício de qualidade muito superior ao investimento de esforço de demandam.

Na pequena e média empresa, dificilmente existe uma sistemática administrativa de controle de custos fixos e variáveis. Um dos mais saltares benefícios que pode se obter com a auditoria, logo no início do trabalho, é a contribuição para conhecer e começar a controlar os seus custos e resultados econômicos. Poucos o fazem. É bastante comum e fácil, porém, obter ganhos imediatos com medidas de controle simples e baratas, ou mesmo sem gastos. Isto dará à organização mais fôlego e confiança para continuar o programa. Irá também proporcionar um ponto de afirmação para um outro momento da implantação, posterior, em que a empresa deva analisar e controlar os custos da qualidade (ou também chamados: da má qualidade), quais sejam os de avaliação, a correção de falhas internas e externas e a prevenção.

### **4. EM BUSCA DO OBJETIVO**

É conveniente levar sempre em conta que a qualidade é um grandioso objetivo de grupo e não uma tarefa individual (trata-se de várias pessoas realizando muitas ações), e que as pessoas não fazem as coisas apenas porque entendem, mas porque estão convencidas. Há uma diferença abismal entre entender e estar convencido! Entendemos através do raciocínio, da lógica; nos convencemos com o coração. O entendimento é apenas preparatório, e está a meio caminho do convencimento, ou seja, da ação eficaz. A linguagem do entendimento, valendo-se em geral do veículo da fala, é unilateral, vai do emissor ao receptor. A linguagem do convencimento é recíproca e é lida nos olhos dos dois. O convencimento somente nasce e se mantém quando está sustentado por uma relação de respeito e confiança. É necessário, por tanto, desenvolver uma relação humana favorável para convencer, relação esta que exige importante investimento de esforço, paciência e afeto. " O que você é fala mais alto que o que você diz". Por isso, no convencimento entra em jogo o coração. Nas obras de arte, como a qualidade, também.

## 5. QUALIDADE, A MANUTENÇÃO DO QUE SE ESTÁ ALCANÇANDO

Convém lembrar ainda que a qualidade propõe um permanente aperfeiçoamento, e que por isso a sua demanda de dedicação e de esforços centrados no cliente, não acaba nunca. Ela pode ser comparada com um horizonte que parece se afastar à medida que dele nos aproximamos. As homologações e reconhecimentos são apenas etapas cumpridas e não impedem eventuais retrocessos. Isto acontece quando há relaxamento na contínua promoção do programa.

Desta maneira, o labor na qualidade é para sempre, e dá um sentido coerente à missão da organização. A preocupação do empresário com a permanente motivação do seu time é crucial: os indicadores de apatia devem provocar a sua intervenção. Mesmo aquelas organizações que conseguem homologações ISO 9000 pela implantação de sistemas de qualidade, logo percebem que é muito difícil tanto manter quanto aperfeiçoar os resultados tão duramente obtidos. Parece que as pessoas perdem a motivação, que o desânimo gradualmente nelas se instala.

Isto acontece por duas razões psicológicas. Por um lado, pela sua natureza de permanente mudança, a convivência com a qualidade nos submete às tensões psíquicas desagradáveis que as mudanças originam, derivadas da permanente e sucessiva perda, desorganização e nova reorganização dos nossos referenciais (ou paradigmas). Por outro lado, a qualidade na sua intrínseca busca da perfeição, nos faz defrontar permanentemente com a nossa própria imperfeição, nossas limitações e fraquezas pessoais, o que se traduz na linguagem psíquica como um "tapa" na nossa onipotência, uma ferida permanentemente aberta. A relação da equipe com a organização deve, nesses momentos, merecer cuidado especial e dedicação intensa do líder empreendedor, que deverá apelar a todo o seu potencial de compreensão, criatividade e convencimento através do exemplo.

## 6. CONCLUSÃO

Exigências dos seus clientes, fornecedores com qualidade assegurada, propósito de diferenciação para conseguir vantagens competitivas, argumento de propaganda para ganhar mercado. Certamente ao analisarmos estas razões concluímos que o que leva uma pequena ou média empresa a tomar uma decisão sobretudo, em busca por padrões que determinaram fatores qualidade, não são nem um pouco desprezíveis. Mas este objetivo tem seus desgastes e parte de uma decisão empresarial que precisa bastante coragem, visão completa do que se almeja e também de seu próprio empreendimento, pois é um objetivo grandioso e não acontece de forma isolada ou com tarefas individuais, trata-se de um envolvimento de muitas ações e pessoas, que devem sobretudo estarem convencidas do objetivo traçado.

Alcançado o objetivo, nasce uma nova etapa de esforço e dedicação que certamente alimenta a manutenção deste objetivo e se torna um trabalho constante que a medida que se define e homologa-se, cada vez mais se distancia, pois desta maneira consolida-se um sentido coerente à missão da organização e o labor constante, pois o quanto de dificuldade é alcançar padrões que determinam qualidade é também o de mantê-lo existente e permanente.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- NASSIF, Luís. **O Salto Da Qualidade Total**, Folha de São Paulo, 5 de dezembro de 2001  
PALADINI, E. Pacheco. **Gestão de Qualidade no processo**, São Paulo: Atlas, 1995  
MAURITI, Maranhão. **ISO série 9000: manual de implementação versão 2000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.  
\_\_\_\_\_. **NBR ISO 9001:2000: Sistemas de Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro, 2000.  
JURAN. J. M. **A qualidade desde o Projeto**, São Paulo, Pioneira, 1992

QUALITY: AS OBJECTIVE AND MAINTENANCE IN THE SMALL ONES ARE MEDIUM COMPANIES.

ABSTRACT: The article presents some reflections about quality, being the context driven to the aspects of the small ones and averages companies. she evidences, also, conceptual aspects, positive aspects are evidenced like this by the objective and maintenance of these. The work weaves some considerations, still, about the responsibility that brings with itself the conquest of this objective in the competitive national and international scenery. In elapsing of the text the initiative it is described, taken decision, and maintenance of the objective.

Word-key: Quality, Small and averages companies, enterprising