

## **Implantação de um sistema de gestão da qualidade em uma empresa júnior**

**Daniel Jaques de Oliveira Inácio (UFV) [daniel.jaques@yahoo.com.br](mailto:daniel.jaques@yahoo.com.br)**

**Meiriele Alvarenga (UFV) [meirieleaa@gmail.com](mailto:meirieleaa@gmail.com)**

**Marina Staino Magalhães (UFV) [marina.staino@gmail.com](mailto:marina.staino@gmail.com)**

**Angélica Alves de Almeida (UFV) [angelicalmeida87@gmail.com](mailto:angelicalmeida87@gmail.com)**

**Isabela Baêso Procaci (UFV) [isabelaprocaci@gmail.com](mailto:isabelaprocaci@gmail.com)**

*Por meio de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) podem-se melhorar, continuamente, os níveis de satisfação dos clientes, atendendo as expectativas e necessidades dos mesmos e aumentar a competitividade da organização. Este artigo tem por objetivo abordar o processo de implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em uma Empresa Júnior de Engenharia Mecânica e de Produção. O trabalho trata questões importantes para a implantação bem sucedida do SGQ, como conscientização dos colaboradores, implantação do Programa 5S, padronização de documentos, mapeamento dos processos, elaboração de procedimentos operacionais padrão e, por fim, o desenvolvimento de um Manual da Qualidade, o qual relata todo sistema de qualidade implantado e propõe a melhoria contínua. A execução desse projeto permitiu identificar as dificuldades encontradas pelas organizações ao implementar um SGQ, bem como verificar as melhorias ocorridas após as etapas implementadas, como um melhor ambiente de trabalho, amenização da perda de conhecimento causada após a troca de gestão e a maior organização da empresa como um todo, o que gerou otimização dos processos.*

*Palavras-chave: Manual da Qualidade; Programa 5S; Sistema de Gestão da Qualidade.*

### **1. Introdução**

De acordo com a Brasil Junior (2005) uma Empresa Júnior é um grupo formado e gerido única e exclusivamente por alunos da graduação. Esta associação, para que seja configurada numa EJ, tem que ser declaradamente sem fins econômicos. Uma EJ ainda congrega preços acessíveis à excelência dos serviços prestados, por ter custos e despesas bem reduzidos e orientação com os melhores professores das mais renomadas universidades brasileiras.

Porém, no atual cenário empresarial, altamente competitivo e globalizado, o sucesso e a sobrevivência destas empresas dependem da evolução contínua do empreendimento, bem como de sua competência em conseguir colocar no mercado serviços ou produtos que satisfaçam e mantenham os clientes, respeitando o meio ambiente e os critérios de qualidade.

A competitividade de uma organização pode ser alcançada com a inovação tecnológica e organizacional, a modernização e inovação de processos, produtos e serviços, o investimento em capacitação humana e o aumento de produtividade. Mas para isso, é necessário o aporte de conhecimento e capital financeiro.

Para a maioria das Empresas Juniores, existe uma grande dificuldade em investir capital financeiro para a inovação e o desenvolvimento tecnológico, e em alguns casos

inclusive para a modernização, através da aquisição de novas máquinas e equipamentos ou para o licenciamento de novos processos e produtos. Desta forma, uma alternativa natural seria o investimento em inovações organizacionais e em conhecimento, que demandam menos investimentos financeiros. O aporte de capital traz resultados mais rápidos, porém o investimento em conhecimento é mais efetivo e acessível.

Maior competitividade pode ser obtida pela empresa com a implantação de um sistema de gestão da qualidade, que tornou-se a inovação organizacional mais almejada pelas empresas. Através da implementação de sistemas de gestão da qualidade em toda a organização é possível diminuir o número de produtos e serviços fora de especificações, reduzir ou eliminar retrabalhos, aumentar a qualidade dos produtos e serviços e, portanto, seu valor, reduzir o número de medições e inspeções, melhorar o clima motivacional dos trabalhadores, controlar os processos e sobretudo, atender aos requisitos, necessidades e desejos dos clientes.

Paladini (2002) apud Miranda (2006, p.3) afirma: “inserir qualidade na cultura da organização é transformar a qualidade em um valor para todos e convencer de que a mudança gera benefícios.”

Os conceitos da qualidade sofreram mudanças consideráveis ao longo do tempo. De simples conjunto de ações operacionais, centradas e focalizadas em pequenas melhorias do processo produtivo, a qualidade passou a ser vista como um dos elementos fundamentais do gerenciamento das organizações, tornando-se fator crítico para a sobrevivência não só das organizações. Na década de 60 os fatores mais importantes para a tomada de decisão em adquirir um produto ou serviço eram o preço e a eficiência. Já em meados dos anos 1970 a qualidade passou a fazer parte do contexto dos clientes, sendo que consumidores mais críticos surgiram. Nos anos 1980, os aspectos valorizados pelos clientes eram maior velocidade e flexibilidade das empresas, ciclos de vida mais curtos e maior diversidade de produtos. E em 1990 o foco foi dirigido à inovação em produtos, processos, tecnologia e gestão.

A ISO 9000:2000 (ABNT, 2000) forma um conjunto de normas para a gestão da qualidade, elaboradas pela ISO (*International Organization for Standardization*). Os requisitos estabelecidos na norma são baseados em oito princípios de Gestão da Qualidade: organização focada no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, enfoque no processo, abordagem sistêmica para gerenciamento, melhoria contínua, tomada de decisões baseada em fatos e relacionamento com fornecedor mutuamente benéfico.

A implantação da ISO 9000 implica organizar as atividades em processos (mapear os processos) e as interações entre estes de forma a construir um sistema de qualidade, com o objetivo de satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas, em especial do cliente, e de melhorar continuamente a eficácia e eficiência no atendimento dessas necessidades e expectativas, por meio do estabelecimento de objetivos mais desafiadores e da tomada de ações corretivas e preventivas, em um processo recorrente (Carvalho et al., 2005).

Este artigo tem por objetivo abordar o processo de implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em uma empresa junior de engenharia mecânica e de produção. O trabalho trata questões importantes para a implantação bem sucedida do SGQ, como conscientização dos colaboradores, implantação do Programa 5S, padronização de documentos, mapeamento dos processos, elaboração de procedimentos operacionais padrão e por fim o desenvolvimento de um Manual da Qualidade, o qual relata todo sistema de qualidade implantado e propõe a melhoria contínua. A execução desse projeto permitiu identificar as dificuldades encontradas pelas organizações em implementar um SGQ, bem como verificar as melhorias ocorridas após as etapas implementadas, como um melhor ambiente de trabalho, amenização da perda de

conhecimento causada após a troca de gestão e maior organização da empresa como um todo o que gerou otimização dos processos.

Para o desenvolvimento do trabalho na empresa, determinadas ferramentas da qualidade foram utilizadas como: fluxogramas, mapas de processos, planilhas de controle, bem como foram realizadas reuniões periódicas, auditorias e elaborados planos de ação baseados no conceito 4Q1POC (o quê, quem, quando, quanto, porque, onde e como) e as técnicas do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

## 2. Metodologia

Segundo Gil (1994), a metodologia define o que o estudo irá pesquisar e como será realizado todo o trabalho, desde a concepção até a conclusão. O método científico de uma pesquisa pode ser definido como um caminho para se chegar ao fim de um determinado trabalho.

O trabalho relatado nesse artigo trata-se de uma pesquisa-ação. A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. As dez características principais da pesquisa-ação são (COUGHLAN; 2002 apud MIGUEL, 2007): o pesquisador toma ação (não é mero observador); envolve dois objetivos: solucionar um problema e contribuir para a ciência; é interativa (cooperação e interatividade entre os envolvidos); objetiva desenvolver um entendimento holístico; é fundamentalmente relacionada à mudança; requer um entendimento da estrutura étnica (valores e normas); pode incluir todos os tipos de métodos de coleta de dados (técnicas quantitativas e qualitativas); requer um vasto pré-entendimento (do ambiente organizacional, condições, estrutura e dinâmica das operações); deve ser conduzida em tempo real (um estudo de caso “vivo”); requer critérios próprios de qualidade para sua avaliação.

Após o estudo abordado e análise das necessidades da empresa, seguiu-se com as seguintes etapas descritas abaixo: implantação do Programa 5S, estudo e análise do programa seguido da aplicação e adequação de sua estrutura à EJ em questão, mapeamento de processos, identificação dos processos-chave e dos subprocessos da empresa e elaboração de mapas na forma de fluxograma, Procedimentos Operacionais Padrão (POP), elaboração de POP de acordo com as necessidades da empresa, indicadores de desempenho, análise de quais indicadores a empresa necessita para conhecimento de seu desempenho e elaboração dos mesmos, manual da qualidade, desenvolvimento de um manual da qualidade com todas as informações necessárias para a manutenção do SGQ da empresa.

## 3. Revisão bibliográfica

### 3.1. Programa 5S

Segundo Campos (2002), o 5S promove o acultramento dos envolvidos a um ambiente de economia, organização, limpeza, higiene e disciplina, fatores fundamentais à elevada produtividade. O programa 5S é uma técnica que possibilita promover a satisfação e organização do ambiente de trabalho, fazendo com que todos tenham fundamental importância na consolidação e desenvolvimento do programa (SILVA, 1994).

O Programa 5S foi criado na década de 50 pelos japoneses e baseia-se nos 5 sentidos SEIRI, SEITON, SEISON, SEIKETSU e SHITSUKE. Em português são conhecidos como os sentidos de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina. É um programa simples e de baixo investimento que traz retornos rápidos e sólidos para a organização, tais como um ambiente de trabalho melhor, harmonia nas relações pessoais e incentivo da administração participativa. É um passo que prepara a organização e seus colaboradores para uma posterior implantação de Sistema de Gestão da Qualidade mais elaborado. (VANTI, 1999)

De acordo com Rebello (2005), este programa tem como objetivo principal promover a alteração do comportamento das pessoas, proporcionando total reorganização da empresa através da eliminação de materiais obsoletos, identificação dos materiais, execução constante de limpeza no local de trabalho, construção de um ambiente que proporcione saúde física e mental e manutenção da ordem implantada. Com isso, o programa alia melhores condições de trabalho a uma filosofia de melhoria contínua, trazendo benefícios aos colaboradores e a organização.

O senso de utilização consiste na identificação e separação de tudo que é necessário e desnecessário no local de trabalho, dando um destino para os que deixaram de ser úteis e agrupando os objetos necessários por ordem de importância. O senso de ordenação significa colocar cada objeto no seu único e exclusivo lugar de modo a promover uma boa comunicação visual. O senso de limpeza significa eliminar a sujeira e suas fontes de modo a construir um ambiente limpo e agradável. O importante desse senso não é a ideia de limpar, e sim a de não sujar. O senso de saúde refere-se à execução dos outros três sentidos anteriores de forma sistematizada acrescidos de hábitos rotineiros de higiene, segurança no trabalho e saúde mental. Resulta da padronização das atividades anteriores. Por fim, o senso de autodisciplina está relacionado ao comprometimento das pessoas, eis que significa ser responsável pela qualidade no trabalho e na vida, buscando melhoria sempre e seguindo os padrões da organização (REBELLO, 2005).

A resistência natural que pode surgir em relação a implantação do programa deve ser removida com cuidado e deve ser pautada na confiança das pessoas. Para que isso ocorra é essencial o papel de um líder que conheça a organização, oriente e conscientize as pessoas. Sua função é demonstrar os benefícios proporcionados tanto para a organização quanto para os colaboradores (GODOY et al., 2001).

### 3.2. Abordagem por processo

A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade pode ser orientada pela norma NBR ISO 9001 (ABNT, 2000), que constitui um conjunto de normas para a gestão da qualidade, elaboradas pela ISO (*International Organization for Standardization*), com sede em Genebra. Os requisitos estabelecidos na norma são baseados em oito princípios de Gestão da Qualidade os quais devem ser seguidos pela empresa que busca a certificação:

- Foco no cliente: organizações dependem de seus clientes, e portanto é recomendável que atendam as necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas
- Liderança: líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

- Envolvimento de pessoas: pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
- Abordagem sistêmica para a gestão: identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido de esta atingir os seus objetivos.
- Melhoria contínua: convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
- Abordagem factual para a tomada de decisões: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
- Benefícios mútuos nas relações com consumidores: uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos de agregar valor.
- Abordagem de processo: um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

De acordo com Paladini (2006), a Norma ISO 9000:2000 define que qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas) pode ser considerada um processo. Afirmar ainda que, para as organizações funcionarem de forma eficaz, elas devem identificar e gerenciar processos inter-relacionados e interativos. Frequentemente, a saída de um processo resultará diretamente na entrada do processo seguinte. A identificação sistemática, a gestão dos processos empregados na organização e, particularmente, as interações entre tais processos são conhecidas como abordagem de processos. A norma declara ainda que é sua intenção encorajar a adoção da abordagem de processo para a gerência de uma organização.

Desta forma, para a implementação das normas internacionais de qualidade, torna-se necessária à adoção da abordagem por processos. A implantação da ISO 9000 implica organizar as atividades em processos (mapear os processos) e as interações entre estes de forma a construir um sistema de qualidade, com o objetivo de satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas, em especial, do cliente e, de melhorar continuamente a eficácia e a eficiência no atendimento dessas necessidades e expectativas, por meio do estabelecimento de objetivos mais desafiadores e da tomada de ações corretivas e preventivas, em um processo recorrente.

### **3.3. Indicadores de desempenho**

Uma possível conceituação de desempenho no âmbito das organizações é a capacidade da empresa de atingir seus objetivos estratégicos através da implementação de estratégias adotadas dentro do seu processo de planejamento. Os indicadores de desempenho são ferramentas que permitem a verificação do efetivo sucesso de sua gestão estratégica. (Kaplan e Norton, 2000)

Takashina e Flores (1996) trazem a informação que indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, possibilitando o estabelecimento de metas e o seu desdobramento porque os resultados são fundamentais para a análise crítica dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento.

Hacker e Brotherton (1998) ressaltam que um efetivo sistema de indicadores deve propiciar capacitação aos administradores de uma organização para determinar se as atividades programadas ocorrem de fato, na direção do atendimento dos objetivos da empresa.

A obtenção das informações pode ser uma dificuldade na efetivação de um sistema de indicadores de desempenho. Como afirmam Takashina e Flores (1996), a disponibilidade das informações é necessária, sendo a efetividade e consistência destas fundamentais. O sistema deve ser construído de forma a permitir à Administração tomar decisões que exerçam no tempo a função de resolver problemas, readequar procedimentos, perceber problemas e, em último caso, redefinir o processo, seja de planejamento ou do seu controle.

Na implantação de um sistema de medição com indicadores de desempenho, devem ser analisados os objetivos da medição, as variáveis chaves que devem ter seu desempenho medido e, assim, definir o conjunto de indicadores que irão operacionalizar o diagnóstico desejado. (Campos, 2002)

### **3.4. Manual da qualidade**

Segundo Carpinetti (2007), a abrangência da documentação do sistema de gestão da qualidade pode variar de uma organização para a outra dependendo de vários fatores como porte, setor industrial de atuação, complexidade dos processos produtivos e de negócios e necessidade de orientações documentadas em função do nível da capacitação dos recursos humanos. No entanto, de um modo geral, a documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir a política e os objetivos da qualidade, o manual da qualidade, procedimentos requeridos pela ISO 9001:2000, registros e outros documentos que se façam necessários à organização do sistema.

O manual da qualidade é o documento que descreve o sistema da qualidade da organização em sua íntegra, explicitando o escopo do sistema, possíveis exclusões, procedimentos documentados estabelecidos para o sistema e a interação entre os processos da qualidade. De um modo geral, o manual deve conter as seguintes informações: apresentação da organização; histórico e missão; linha de produtos e principais clientes ou segmentos de mercado; processos de negócio realizados pela organização; estrutura funcional; matriz de relacionamento entre processos e funções; política da qualidade; escopo do sistema; exclusões; representante da direção; procedimentos de gestão da qualidade e interação entre os processos da gestão da qualidade. (Carpinetti, 2007)

## **4. Desenvolvimento do trabalho**

A partir dos conhecimentos adquiridos na revisão de literatura e observando a estrutura da empresa em estudo, optou-se por implementar o Sistema de Gestão da Qualidade através das seguintes etapas:

### **4.1. Programa 5S**

A implantação do programa 5S na empresa se iniciou com um processo de conscientização dos membros a respeito dos sentidos. Em seguida, criou-se o Programa de Acompanhamento e Avaliação do Programa 5S, que visa diagnosticar a situação dos três primeiros sentidos, de forma a se ter uma manutenção do Programa.

A avaliação e o acompanhamento do progresso da aplicação dos princípios do 5S são feitos através de avaliações visuais e de relatórios destas avaliações. A situação

do Programa 5S é verificada por meio de uma comissão não vitalícia, formada por uma ou mais diretorias da empresa. A cada semana, são diretorias diferentes, na qual todos os membros destas avaliam o Programa.

Para tanto, são utilizadas Fichas de Avaliação do 5S, verificando-se, item por item, a situação encontrada no dia a dia da empresa. Durante a avaliação, os membros da comissão elaboram uma lista de pendências que reflete os problemas que estão impedindo um melhor resultado e sugerem ações para obter melhorias na implantação do Programa 5S.

Ao fim de cada mês, o resultado geral obtido das avaliações é convertido em um gráfico: Gráfico de Progresso do 5S e em um relatório que analisa as pendências que refletem os problemas na sede da empresa com suas respectivas soluções ou o andamento da resolução dos problemas levantados.

Quando o ambiente de trabalho alcança o nível máximo pela avaliação dos próprios membros da empresa e nele permanece por três meses seguidos, é solicitada a visita de outra empresa júnior para realização de uma auditoria externa do Programa 5S. Os auditores externos utilizam as mesmas Fichas de Avaliação do 5S utilizadas durante as auditorias internas.

A empresa júnior auditora conversa com a diretoria de qualidade da empresa sobre os resultados da sua avaliação, confirmando ou não a auto-avaliação. Se não confirmado e não adquirido o nível máximo, os auditores externos discutem com a empresa sobre as possíveis ações para obter melhorias na implantação do Programa 5S.

## 4.2 Sistema de gestão da qualidade

### 4.2.1 Mapeamento de processos

A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na empresa se iniciou com o levantamento e mapeamento dos seus principais processos, através de reuniões com a diretoria executiva e colaboradores atuantes nos processos.

Os processos foram mapeados a partir de entrevistas com os colaboradores, sendo avaliados, posteriormente, pela diretoria executiva e, por fim, aprovados pelos responsáveis gerais de cada processo (Figura 1).

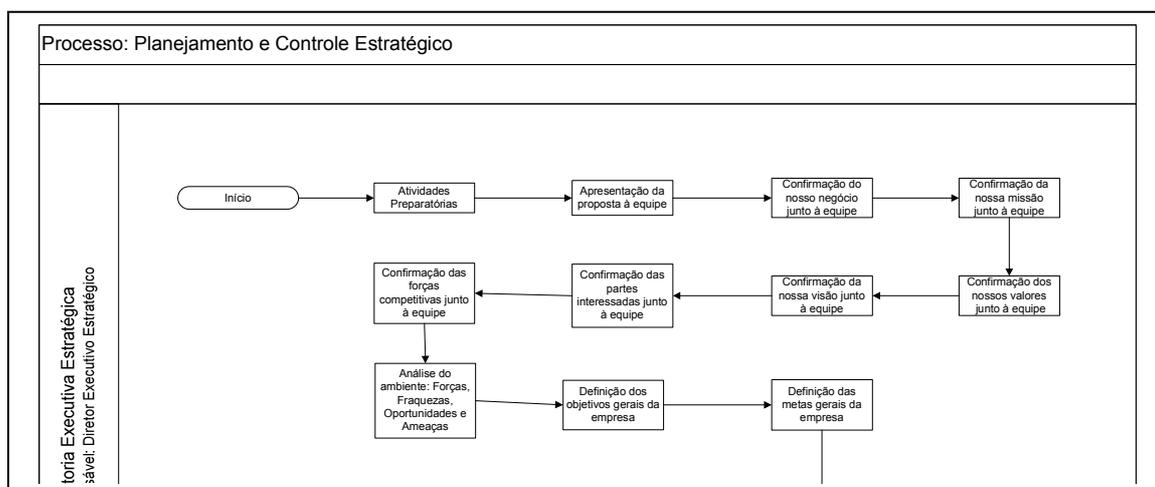


Figura 1 – Fluxograma de processo (Representação)

Fonte: criada pelos autores

### 4.2.2 Procedimentos operacionais padrão

A partir dos processos mapeados, foram elaborados os Procedimentos Operacionais Padrão (POP), nos quais as atividades eram descritas detalhadamente.

Os Procedimentos Operacionais Padrão foram elaborados com o objetivo de orientar os membros na execução das atividades rotineiras do local de trabalho. Além disso, o POP também auxilia na troca de gestão, agilizando o processo de adaptação dos novos membros ao sistema da empresa.

Para a elaboração desses procedimentos, foi criado um comitê que estabeleceu as normas para padronizar os processos e modelos para os POP e, ainda, criou-se um código para cada diretoria, como se pode ver na Figura 2.

Administrativo Financeiro-Jurídico	AFJ
Gestão de Pessoas	GPS
Marketing	MKT
Projetos	PRO
Qualidade	QUA
Relações Públicas	RPU
Sede	SED
Sistema de Gestão	SGS

Figura 2 – Relatório de auditoria do programa 5S.

Fonte: criada pelos autores

Tendo a diretoria, através de suas atividades, percebido a necessidade de elaboração de um novo processo padronizado, a mesma deve descrever, detalhadamente, esse processo numa ficha, bem como os seus objetivos, sua abrangência e sua metodologia.

A ficha de padronização é provida de um cabeçalho que contém: o código da diretoria, o título do POP, o número da revisão, a data de aprovação e a área de abrangência do assunto, de acordo com a tabela de códigos.

No campo objetivo, do documento, defini-se o que se pretende com a padronização do procedimento em questão. Já no campo abrangência, citam-se as diretorias que serão envolvidas pelo procedimento. E, por fim, no campo metodologia, descrevem-se as etapas para execução, de forma que possam ser interpretadas por qualquer gestor.

Todo POP deve ser, depois de elaborado, verificado e aprovado. Para aprovar um procedimento operacional padrão, deve-se certificar que o mesmo descreve as informações de forma clara e objetiva, sendo de fácil compreensão por qualquer gestor.

Como forma de garantir a melhoria contínua de todos os POP realizados, as revisões são feitas anualmente pelas diretorias descritas no cabeçalho do documento.

#### 4.2.3 Indicadores de desempenho

Durante as reuniões de planejamento estratégico, foram definidos os principais pontos que necessitavam de monitoramento na empresa. A partir desse levantamento, foram definidos os indicadores de desempenho.

Para cada indicador foi estabelecida uma meta relacionada às estratégias da empresa. Cada indicador possuía uma periodicidade de monitoramento e, os resultados eram divulgados por meio de gráficos, denominados gráficos de desempenho, anexados nos murais da empresa (Figura 3).

ORIAS DE QUALIDADE/EXECUTIVA ESTRAT								
Indicadores								
Área	No	O quê? (Nome do Indicador)	Quem? (Responsável pela informação)	Como? (Como será feita a coleta)	Quando? (Frequência com que o item é coletado)	Por quê? (Qual a relevância desse item de controle)	Meta Gerais	Meta Específicas
GPS	1	Desempenho dos membros na Avaliação 360°.	Diretoria de Gestão de Pessoas	Fazer a média de cada membro na Avaliação 360° e plotar em um gráfico a média geral. Fazer esse procedimento para avaliação dos gestores enquanto membros de equipe de projetos e dentro de suas diretorias.	Ao final da análise das Avaliações - 2 vezes por período; Setembro/Novembro; Abril/Junho.	Para avaliar o desempenho dos membros.	Alcançar 90% de rendimento dos gestores até Julho de 2009.	
GPS	2	Resultados da avaliação Termômetro	Diretoria de Gestão de Pessoas	Média das seguintes questões da avaliação Termômetro: (1)Assumir responsabilidades e cumprir prazo; (2)Expansão da rede de contatos; (3)Aprendizado em cursos, palestras, eventos extracurriculares proporcionados pela Soluções Consultoria; (4)Motivação enquanto membro da Soluções	Ao final da análise das Avaliações - 2 vezes por período; Setembro/Novembro; Abril/Junho.	Para avaliar a satisfação dos membros na empresa	Alcançar 90% de satisfação dos gestores até Julho de 2009.	

Figura 3 – Indicadores de desempenho (Representação)

Fonte: criada pelos autores

Os resultados obtidos eram discutidos nas reuniões de avaliação desempenho e as principais causas do não atingimento das metas eram mapeadas a partir de discussões e de ferramentas como o Diagrama de *Ishikawa*. As ações corretivas geradas nessas reuniões eram organizadas no plano de ação da empresa (Figura 4), revisado nas reuniões de avaliação de desempenho seguintes.

Plano de Ação							
Hoje/Avaliação				31/3/2008			
Data de Avaliação				31/3/2008			
Item	O que ?	Quem ?	Area ?	Quando ?	Como ?	Vencido?	Situação
1	Fechar a camisa da Soluções	Eryck	Marketing	21/10/09		Não	Concluida
2	Fechar a camisa da Soluções	Carol	Projetos	22/10/09			Concluida
3	Conferir Situação no Forum	Todos	Todos	23/10/09		Não	Concluida
4	Mais informações sobre o projeto do robson	Eryck	Marketing	24/10/09		Não	Concluida
5	Marcar com a Daniele os horários para o Programa Tarinee	Rafaela	Gestão de Pessoas	25/10/09		Não	Concluida
6	Marcar com a Daniele os horários para o Programa Tarinee	Diogo	Presidência	26/10/09		Não	Concluida
7	Enviar ficha de Descrição dos Cargos	Todos	Todos	27/10/09		Não	Em Execução
8	Elaborar um relatório sobre as normas sede	Diogo	Presidência	28/10/09		Não	Em Execução
9	Tentar entrar em contato com Bernardo	Stefânia	Qualidade	29/10/09		Não	Em Execução
10	Elaborar plano de ação para a candidatura da Carol	Stefânia	Qualidade	30/10/09		Não	Em Execução
11	Elaborar plano de ação para a candidatura da Carol	Carol	Projetos	31/10/09		Não	Pendente
12	Conduzir reunião de Projetos	Fernando	Projetos	01/11/09		Não	Em Execução

Figura 4 – Plano de ação da empresa (Representação)

Fonte: criada pelos autores

#### 4.2.4 Manual da qualidade

Ao final do processo de implantação do SGQ, elaborou-se o Manual da Qualidade, contendo as informações gerais da empresa, sua política da qualidade, o escopo do sistema, as responsabilidades e o envolvimento do representante da direção, os processos-chave, os procedimentos operacionais padrão e as operações de gestão de recursos e de medição, análise e aprimoramento.

O Manual da Qualidade representa o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade na empresa, todos os colaboradores recebem treinamento envolvendo o manual e possuem livre acesso ao mesmo.

#### **4.3 Sistema de gestão**

O Sistema de Gestão da empresa foi estruturado de forma a facilitar os processos fazendo com que os colaboradores pudessem trabalhar de forma mais eficiente e eficaz.

A estrutura organizacional da empresa pode ser caracterizada como matricial, na qual existe uma estrutura funcional composta pela presidência, pelas diretorias executivas estratégica e de relações públicas e pelas diretorias de projetos, qualidade, marketing, gestão de pessoas e administrativo-financeiro e jurídico.

Quanto à estrutura por projetos, essa é representada pela formação de equipes, permanentes ou temporárias, paralelas à estrutura funcional, formada pelos comitês de MEJ (Movimento Empresa Júnior) e RSE (Responsabilidades Social Empresarial) e pelas equipes de projetos internos e externos.

O Sistema de Gestão é composto por reuniões semanais, nas quais o plano de ação da empresa é revisado e atualizado e, por reuniões mensais, também denominadas reuniões de avaliação de desempenho, nas quais são avaliados os principais resultados da empresa.

Paralelamente a esse sistema, são realizadas, também, mensalmente, reuniões da diretoria executiva estratégica com cada uma das demais diretorias e comitês, para que se faça uma análise mais específica dos resultados da empresa em relação às estratégias definidas no planejamento estratégico.

#### **5. Conclusão**

A implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresa juniores é uma questão de promover a sensibilização da equipe, treiná-la para bem executar suas atividades técnicas rotineiras, acompanhar o desempenho de pontos-chaves para a organização e otimizar os variados tipos de operações que a compõem.

Confirma-se que mudanças positivas com a aplicação dos conceitos expostos relacionados à qualidade são, de fato, legítimas, independente do porte e tipo da organização.

Com este trabalho, pode-se apresentar a maneira simples e eficiente da inserção do Sistema de Gestão da Qualidade e a facilidade de adaptá-lo à realidade em da empresa em estudo, mas com a recomendação de que estudos e pesquisas na área continuem, buscando novas ferramentas que mantenham a competitividade desejada a partir da qualidade.

#### **Referências**

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001: sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2000. 21p.

BRASIL JÚNIOR. Confederação brasileira de empresas juniores. Disponível em:

<<http://www.brasiljunior.org.br>>. Acesso em 02 mar. 2009

CAMPOS, V.C. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002. 266p.

CARPINETTI, L.C.R.; GEROLAMO, M.C.; MIGUEL, A.C. Gestão da qualidade ISO 9001:200: princípios e requisitos. São Paulo: Atlas, 2007. 110p.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. Revista Produção, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007.

GODOY, L. P.; BELINAZO, D. P.; PEDRAZZI, F. K. Gestão da Qualidade Total e as Contribuições do Programa 5S's. XXI Enegep, 2001.

HACKER, Marla E. e BROTHERTON, Paul A. *Designing and installing effective performance measurement systems*. IEE Solutions. Vol. 30, Aug. 1998.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Organização orientada para a estratégia. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PALADINI, E.P.; Gestão da qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006. 2ª ed. 339p.

REBELLO, A.F.R. Implantação do Programa 5S para a Conquista de Um Ambiente de Qualidade na Biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v.3, n.1, p.165-182. jul/dez 2005.

SILVA, J. M. 5 S's: o ambiente da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

TAKASHINA, Newton T.; FLORES, Mario C. X. Indicadores da qualidade e do desempenho, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

VANTI, N. Ambiente de Qualidade em uma Biblioteca Universitária: Aplicação do 5S e de um Estilo Participativo de Administração. Brasília, v.28, n.3, p. 333-339, set/dez. 1999.