

Sistemas de Gestão de Qualidade: Custos inerentes e o problema da descontinuidade

Luciano Gomes Dos Reis

Eder Alexandre Pires

Resumo:

Na atualidade, vários segmentos estão constituindo modelos comerciais dinâmicos, entre eles o da saúde, com a formação de "Centros de Tratamento e Diagnóstico". Com o aumento do número de pacientes atendidos, uma das exigências que se destaca é a qualidade. Neste ambiente favorável à implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, tal ação é concretizada. Entretanto, algumas dificuldades aparecem, como a falta de participação da direção, valorização por parte dos clientes e envolvimento dos colaboradores. Considerando o exposto o presente trabalho tem como objetivo identificar e avaliar os fatores que contribuíram para a decisão de um Centro de Diagnóstico de não mais manter seu Sistema de Gestão da Qualidade, sob a ótica operacional e de custos. Utilizou-se a metodologia do estudo de caso, com auxílio de um questionário que avaliou os Indicadores da Qualidade. Os resultados evidenciaram deficiências como: foco demasiado em processos, dificuldade em manter indicadores monetários, ausência de evidenciação de desempenho para clientes, falta de preocupação com as condições humanas dos colaboradores e má utilização de ferramentas de gestão. Tais fatores tiveram impacto direto nos custos da organização, sob diversos aspectos. Considerando as deficiências encontradas, nota-se que estas contribuíram relevantemente para a descontinuidade do Sistema de Qualidade.

Área temática: Custos da Qualidade

Sistemas de gestão de qualidade: custos inerentes e o problema da descontinuidade

Luciano Gomes dos Reis (Universidade de São Paulo/U. Est. de Londrina-Brasil) gomesdosreis@uol.com.br

Eder Alexandre Pires (Universidade Estadual de Londrina-Brasil) ederpires@aol.com.br

Resumo

Na atualidade, vários segmentos estão constituindo modelos comerciais dinâmicos, entre eles o da saúde, com a formação de “Centros de Tratamento e Diagnóstico”. Com o aumento do número de pacientes atendidos, uma das exigências que se destaca é a qualidade. Neste ambiente favorável à implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, tal ação é concretizada. Entretanto, algumas dificuldades aparecem, como a falta de participação da direção, valorização por parte dos clientes e envolvimento dos colaboradores. Considerando o exposto o presente trabalho tem como objetivo identificar e avaliar os fatores que contribuíram para a decisão de um Centro de Diagnóstico de não mais manter seu Sistema de Gestão da Qualidade, sob a ótica operacional e de custos. Utilizou-se a metodologia do estudo de caso, com auxílio de um questionário que avaliou os Indicadores da Qualidade. Os resultados evidenciaram deficiências como: foco demasiado em processos, dificuldade em manter indicadores monetários, ausência de evidenciação de desempenho para clientes, falta de preocupação com as condições humanas dos colaboradores e má utilização de ferramentas de gestão. Tais fatores tiveram impacto direto nos custos da organização, sob diversos aspectos. Considerando as deficiências encontradas, nota-se que estas contribuíram relevantemente para a descontinuidade do Sistema de Qualidade.

Palavras-chave: Custos da Qualidade; Sistemas de Gestão da Qualidade; Descontinuidade de Sistemas de Qualidade.

Área Temática: Custos da Qualidade.

1. Introdução

O surgimento e a disseminação de pequenos empreendimentos têm acontecido de forma constante no mercado atual, principalmente através da implementação de idéias ou de necessidades de determinados produtos ou serviços pela população. Segundo Juran & Gryna (1993, p. 3), o crescimento do comércio e da ciência e tecnologia proporcionaram o surgimento de muitos produtos e serviços, que fizeram com que o ser humano vivesse mais e de forma mais variada. O aparecimento de projetos inovadores tem contribuído de forma relevante para a resolução de dificuldades que surgem diariamente na rotina das empresas, sendo que a maioria destes projetos visa propor alternativas aos consumidores, principalmente no que se refere a custos ou adaptabilidade nas ocasiões que surgem diariamente.

Esta necessidade de alguns produtos ou serviços faz com que alguns segmentos, especialmente onde um dos maiores desejos dos clientes é a comodidade, criem modelos comerciais dinâmicos. Pode-se tomar como exemplo os *shoppings centers*, que comportam uma grande variedade de opções de compra, com o objetivo de atender, de forma concentrada, as aspirações dos clientes em matéria de consumo.

Outro segmento que vem se adequando ao modo de vida contemporâneo das pessoas, que buscam agilidade e comodidade quando estão à procura de um produto ou serviço é o da saúde. Nos últimos tempos, tornou-se comum encontrar os chamados “Centros de Tratamento e Diagnóstico”, que podem reunir várias especialidades médicas em um único espaço físico.

O aparecimento deste modelo de negócio pode ocorrer através do contato de vários profissionais da área médica com especialidades diferentes, onde cada profissional possui sua pequena empresa e chega-se à conclusão de que a união destas em um único espaço acarretará na captação de maior número de clientes, com uma economia de custos pelo compartilhamento da estrutura administrativa e de algumas rotinas operacionais.

Este conceito apresenta, a princípio, uma maior chance de sucesso. Entretanto, com o aumento da clientela, as exigências são diretamente proporcionais ao volume de pacientes atendidos, sendo que entre elas a que mais se destaca é a qualidade dos serviços prestados. Neste ponto, pode-se considerar como o adequado para implementar um Sistema de Gestão da Qualidade, pois se torna inevitável a presença deste como um diferencial perante a concorrência e como fator preponderante de valorização e fidelização de clientes.

De forma geral, parte da Alta Direção a decisão de que a empresa deve implantar o Sistema, sendo que em alguns casos ocorre a utilização do pessoal interno através de capacitação, podendo-se recorrer ao auxílio de consultores quando necessário.

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo principal identificar e avaliar os fatores que contribuíram para a decisão de um Centro de Diagnóstico de não mais manter seu Sistema de Gestão da Qualidade, sob a ótica operacional e de custos.

2. Abordagem do Problema de Pesquisa

Segundo Robles Junior (2003, p. 17,18) a sociedade cada dia mais vem estudando a questão do desperdício como um problema de natureza global, entendendo-se como desperdício a perda que a sociedade tem de recursos escassos. Neste processo pelo qual a sociedade avança, no qual os recursos tornam-se cada vez mais valiosos, sob o ponto de vista monetário, a adoção de sistemas que possam provocar a redução dos desperdícios são vistas como primordiais na resolução de diversas questões, sejam elas financeiras, ambientais ou sociais.

Nesta conjuntura, onde a necessidade de existência de métodos de controle, com a finalidade básica de manter as empresas em níveis operacionais satisfatórios, permitindo a concorrência em mercados cada vez mais acirrados, os Sistemas de Gestão da Qualidade muitas vezes fracassam nas suas diversas etapas de existência (criação, implantação ou continuidade) deixando a seguinte pergunta aos responsáveis pelo programa: “Por que não deu certo?”.

Esta indagação, muitas vezes vem acompanhada de outra, com caráter de exclamação: “Ele era tão bom!”. Neste contexto, nota-se que a situação é real: os resultados proporcionados internamente são visíveis; entretanto o programa não tem continuidade. Os colaboradores “boicotam” as atividades relacionadas e quando as fazem muitas vezes é sob pressão psicológica de seus líderes, tornando este trabalho ao longo do tempo árduo e estressante.

Esta situação é então detectada pelos sócios ou acionistas da empresa, que em virtude dos problemas encontrados passam a não acreditar no Sistema de Gestão da Qualidade. Como principal consequência, o retorno por partes dos clientes não é satisfatório. Neste ponto o fracasso atinge o seu ápice, onde continuar mantendo o referido Sistema torna-se um investimento muito arriscado, tanto sob o aspecto monetário quanto psicológico.

O ambiente descrito anteriormente caracteriza aquele no qual o Sistema de Gestão da Qualidade em um Centro de Diagnóstico, situado na cidade de Londrina – PR, composto de 06 pequenas empresas, que denominaremos “Centro de Diagnóstico A”. O referido Sistema

atualmente está em processo de extinção, o que levou os pesquisadores a avaliar quais fatores que podem ter influenciado para a descontinuidade do Sistema de Gestão da Qualidade do “Centro de Diagnóstico A”, o que pode contribuir positivamente para agregar conhecimentos para a prática de gestão de custos da qualidade em pequenas empresas, melhorando a sua eficácia e evitando a interrupção dos procedimentos.

3. Hipótese e Objetivo de Pesquisa

A primeira hipótese que suporta a idéia da ocorrência do problema de pesquisa acima delineado baseia-se no fato de que o Sistema de Gestão da Qualidade do objeto de estudo está focado em processos, não evidenciando de forma clara aos sócios da empresa os resultados gerados pelo Sistema e a contribuição deste para com os resultados. O principal objetivo do controle de qualidade, desta forma, é melhoria dos processos, sem uma análise de sua relação com os lucros ou prejuízos advindos com esta operação no decorrer do tempo.

Em segundo lugar, acredita-se que não haja uma preocupação com as condições humanas dos colaboradores inseridos nos processos, não havendo ainda divulgação da importância da qualidade do serviço, principalmente de diagnóstico, para seus clientes, o que dificulta o discernimento por parte destes sobre o diferencial oferecido pela empresa diante da concorrência.

Assim sendo, não são objetos de preocupação por parte dos gestores os pontos principais envolvidos no Sistema: os colaboradores que são responsáveis por grande parte dos processos, os sócios que objetivam o resultado econômico e os clientes que suportam a estrutura e proporcionam os resultados, não havendo para o primeiro a motivação necessária, para o segundo clareza da contribuição para com o seu objetivo e para o último as vantagens e necessidades atendidas.

Constitui-se no objetivo deste trabalho identificar e analisar as possíveis falhas existentes na empresa objeto de estudo, que contribuíram para a sua decisão em não mais manter seu Sistema de Gestão da Qualidade, fomentado pela certificação da Norma ISO 9001:2000.

Espera-se ainda propor sugestões para a efetiva integração e funcionamento de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, procurando deixar explícito neste a necessidade da integração “sócios $\Rightarrow$ colaboradores $\Rightarrow$ processos $\Rightarrow$ clientes”, cada qual com seus interesses particulares. Também se procura avaliar diretamente a eficácia dos Indicadores da Qualidade para com seus objetivos e com a fundamentação e evidenciação dos resultados do Sistema de Gestão da Qualidade em áreas diversas da empresa.

Por fim, busca-se identificar e avaliar a existência de mensuração dos custos da qualidade existentes, analisando a possibilidade de contribuição deste como instrumento de auxílio junto a Gestão da Qualidade.

4. Metodología

De acordo com Cooper e Schinlder (2003, p. 68), um problema de ordem administrativa gera a necessidade de uma decisão. Através do surgimento do problema de descontinuidade do Sistema de Gestão de Qualidade apresentado anteriormente, com o conseqüente reflexo nos custos da organização, tornou-se necessária a realização da presente pesquisa, sendo que para a consecução dos objetivos citados adotou-se a metodologia do estudo de caso, ressaltando sua deficiência na generalização da população. Realizou-se a revisão bibliográfica de pontos relevantes ao tema, proporcionando o aprofundamento e a fundamentação necessária para discorrer sobre o mesmo.

De forma subsidiária, aplicou-se a técnica de entrevista focal, de forma semi-estruturada, de acordo com o recomendado por Yin (2001). Serviu de auxílio a aplicação de um questionário

composto de questões de escolha múltipla com mostruário, onde as respostas acompanhavam a questão, junto aos responsáveis pela manutenção dos Indicadores da Qualidade, entre os dias 11 e 24 de janeiro de 2005, sendo que a aplicação foi dividida em duas fases: a primeira como teste-piloto em uma amostra de 3 pessoas, onde algumas alterações foram realizadas para facilitar o entendimento do questionário ao ser respondido. A principal modificação realizada foi na utilização da palavra “resultados” que gerou confusão com os “resultados” gerados pelas análises dos exames. Passou-se então a utilizar o termo “resultados financeiros” em algumas das questões. A segunda fase foi a aplicação definitiva do questionário composto de 11 questões sendo 02 delas dependentes de outra, ou seja, necessitavam da escolha de uma das respostas propostas para que fossem validadas. A aplicação dos questionários foi realizada junto aos responsáveis pela alimentação dos indicadores, escolhidos estes pelo fato de estarem aptos a responderem às indagações, num total de 17 pessoas, entre eles Gerentes da Qualidade, Gerentes Administrativos, Responsáveis de Setor, Supervisores Técnicos e Assistentes Administrativos. A amostra totalizou 81 indicadores concentrados em todas as áreas da empresa, cujo universo se constitui de 90 indicadores.

Por fim foram analisadas todas as informações coletadas, as quais juntamente com a análise da Proposta de Sistema de Gestão da Qualidade de alguns autores com foco em áreas restritas, serviram de base para a proposta de sugestões de Sistema Integrado de Gestão da Qualidade.

5. Qualidade, Processos e Indicadores de Qualidade

O termo qualidade teve seu surgimento por volta de 1950 através dos conceitos do americano W. Edwards Deming, e por razões históricas foram aplicados os referidos conceitos não nos Estados Unidos e sim no Japão, quando a indústria japonesa passava por sérias dificuldades produtivas, seguindo depois com outros nomes ligados ao assunto em questão, como Juran, Crosby e Feigenbaum, sendo que cada qual com suas teorias foram os responsáveis pela revolução de várias empresas em diversos segmentos internacionalmente.

Atualmente muito se tem questionado sobre o que pode significar realmente o termo Qualidade. A busca em tentar responder esta indagação tem sido constante, sendo que alguns autores chegam a afirmar que o conceito adotado pode influenciar consideravelmente na implementação de um chamado “Sistema de Qualidade”. Desta forma, pode-se notar que a preocupação de encontrar um conceito adequado tem fundamento. Os conceitos baseados em experiências pessoais variam desde clientes, passando por processos e chegando a resultados.

Uma das definições que pode resumir várias idéias de Qualidade é a de que “operacionalmente, um produto ou serviço de qualidade é aquele que satisfaz ou excede as expectativas do cliente” (HANSEM; MOWEN, 2001, p. 513). Esta definição é a que será utilizada como base no presente trabalho.

Adicionalmente observa-se que a definição de qualidade se localiza em um ambiente subjetivo onde além de no mínimo atender as expectativas do cliente é necessário ter melhorias contínuas, gerar resultados e manter um bom ambiente de trabalho.

Os Indicadores da Qualidade constituem-se em uma ferramenta essencial para a gestão de qualquer Sistema de Qualidade, pois é através deles que se pode comprovar a eficácia e os resultados da Qualidade em diversas áreas da empresa, possibilitando ainda a busca de melhorias contínuas, motivação e conscientização dos envolvidos.

Portanto:

O Indicador de Qualidade é o termômetro que permite à Alta Administração e aos Acionistas auscultar o diálogo ambiente externo/empresa, particularmente aquele exercido entre as linhas de negócios e seus clientes/consumidores. Desta forma, a tomada de decisão pelos executivos das Entidades é exercida com mais consciência

e objetividade, no sentido do binômio “lucro/superávit - continuidade operacional” (GIL, 1992).

Entre várias funções que podem ser descritas a respeito dos indicadores, pode-se concluir que as principais são:

Transmitir as necessidades dos clientes, dar suporte a análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao planejamento, viabilizar o desdobramento das metas do negócio e contribuir para a melhoria dos processos e produtos da organização (TAKASHIMA, 1996).

Acrescente-se ainda que os Indicadores da Qualidade devem possibilitar o conhecimento do grau de satisfação dos colaboradores, que são os responsáveis pela realização da maior parte das atividades inerentes à Qualidade e evidenciar desempenho da Qualidade para os clientes. Para que os indicadores sejam eficazes necessitam conter objetivo e meta, passar por processos de análise constantemente, ser objeto de comparação com outros períodos ou dados, assim contribuindo significativamente na Gestão da Qualidade da empresa.

6. Descontinuidade de Sistemas de Gestão da Qualidade

A descontinuidade dos Sistemas de Gestão da Qualidade já vem sendo percebida por vários autores, no entanto, poucos têm avaliado quais são as prováveis causas deste acontecimento, entre eles pode-se citar Paladini (2004) que desenvolveu uma pesquisa em 12 estados brasileiros, iniciada em 1989 e retomada em 1997, se estendendo por 18 meses, onde o foco da pesquisa esteve em processos, avaliando em três níveis hierárquicos das empresas quais foram as possíveis falhas do fracasso do Sistema.

Algumas das conclusões foram as seguintes:

- o programa foi direcionado apenas para áreas específicas (...);
- a ação da Gestão da Qualidade foi centralizadora;
- a Gestão da Qualidade não atribuiu papel correto aos funcionários, em suas várias funções. (PALADINI, 2004)

Embora os pontos ressaltados sejam uma pequena parte dos analisados, verifica-se que há erros em questões básicas de sobrevivência para uma empresa, como a valorização de seus colaboradores e a participação destes na Gestão, além de outros fatores como a centralização das atividades relacionadas à Qualidade.

7. Descrição do Centro de Diagnóstico Objeto da Pesquisa

O “Centro de Diagnóstico A” está situado na cidade de Londrina – PR, teve sua estrutura formada no ano de 1996 com a aglomeração dos serviços de exames laboratoriais, ultrasonografia, densitometria óssea, medicina nuclear, mamografia e raios X, conta com um total aproximado de 150 colaboradores. O complexo é administrado pelo sistema de condomínio, onde os gastos exclusivos são da responsabilidade de cada serviço, que se constitui também em uma pequena empresa, e os gastos comuns são rateados proporcionalmente ao número de pacientes atendidos.

Atuando em um ponto estratégico da cidade, localizado nas proximidades da maior parte de consultórios e clínicas médicas, foi o primeiro Centro de Diagnóstico do centro-sudoeste do Paraná a obter o Certificado de Qualidade baseada na Norma ISO 9001.

8. Resultados e análises da pesquisa

Os resultados aqui expostos refletem as ações do Sistema de Gestão da Qualidade no objeto de estudo através de seus Indicadores de Qualidade, avaliados e analisados em diversos

ângulos como: objetivo, área pertencente, forma de utilização, público-alvo, importância, comparação, periodicidade de análise, unidade de medida e existência de metas.

8.1. Principal Objetivo

A estruturação de um indicador deve sempre ser fundamentada pelo seu objetivo, ou seja, o que se pretende alcançar com tal indicador. De acordo com as informações coletadas, constitui-se no principal objetivo a melhoria de processos 46% (Gráfico 01), onde alguns itens imprescindíveis como motivação de colaboradores e planejamento de mudanças representam pequenas parcelas. Adicionalmente nota-se a falta de estruturação dos Indicadores onde 26% possuem como principal objetivo apenas o controle de dados, ou seja, objetivo que não contribui ativamente para com a Gestão da empresa e da Qualidade.

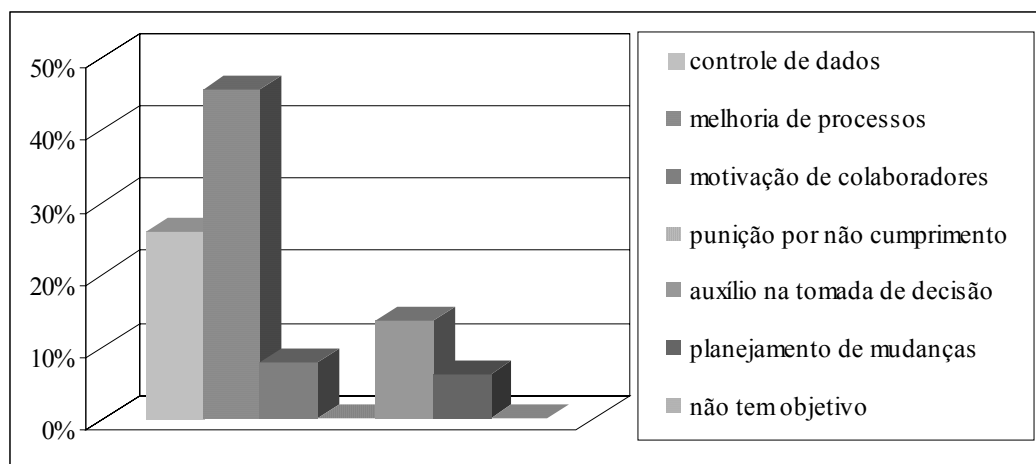


Gráfico 1 – Principal Objetivo

8.2. Áreas Pertencentes

Uma empresa é basicamente composta de quatro áreas-mestra: clientes, colaboradores, processos e finanças, portanto é necessário o equilíbrio das ações da Qualidade junto a cada uma dessas áreas, buscando atender equilibrado e simultaneamente todas, evitando foco restrito em alguma delas, situações em várias consequências poderão prover de tal ação.

Quando analisada a distribuição nas quatro áreas-mestra da empresa, processos correspondem a 56%, enquanto finanças a apenas 7% (Gráfico 02). Assim esta área extremamente importante para os sócios não está totalmente inserida no Sistema de Gestão da Qualidade, contribuindo significativamente para a falta de participação destes, pois não fica evidente a eles a contribuição advinda. Nota-se ainda a deficiência na área de clientes, onde há uma pequena parcela de indicadores.

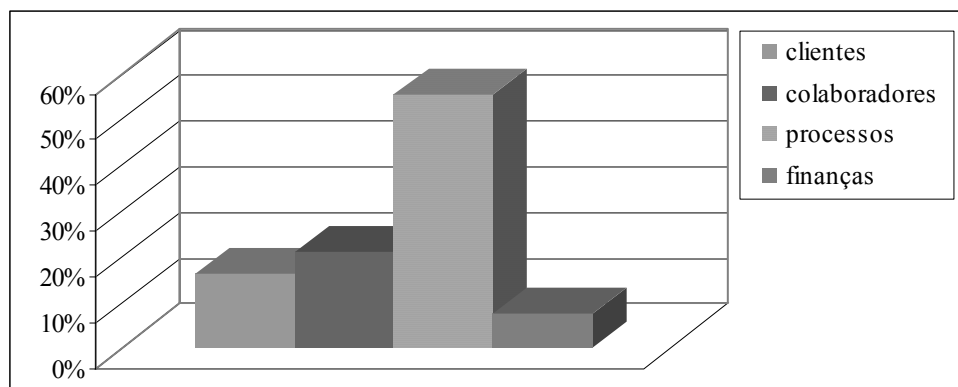


Gráfico 2 – Áreas pertencentes

8.3. Principal Utilização

A utilização dos indicadores está distribuída como segue: 48% dos são utilizados para melhorias. Fator relevante no contexto é a utilização ineficaz dos indicadores na Gestão da Qualidade, reflexo talvez da falta da concepção de Gestão no seu contexto prático, quando apenas 6% são utilizados para planejamento e 25% apenas para controle. Também se detecta a falta de preocupação em motivar os colaboradores quando apenas 4% são para esse fim. Assim uma das conseqüências generalizadas pode ser a falta de participação e valorização do Sistema de Gestão da Qualidade. Em tomadas de decisão são utilizados 13%, em solução de problemas 4% e no que se refere à não utilização não houve nenhuma resposta.

8.4. Público-alvo

A apresentação dos resultados gerados pelo Sistema deve ser evidenciada para que se possa comprovar a eficácia do mesmo. Porém alguns interessados são imprescindíveis, como é o caso de diretores, colaboradores e clientes, pois cada um tem objetivos individuais e em alguns casos comuns. No entanto, não há indicadores que estejam voltados para a evidenciação dos resultados da Gestão da Qualidade perante os clientes. Um dos reflexos que esta deficiência pode gerar é a falta de reconhecimento da importância e o diferencial de uma empresa que se preocupa com a Qualidade de seus produtos e serviços e, no caso em estudo principalmente, por se tratar de diagnósticos na área da saúde, quando as conseqüências geradas por falhas da não-qualidade dos serviços podem tomar dimensões incalculáveis, tanto no âmbito monetário como no que se refere à imagem da empresa perante o mercado. Ainda verifica-se grande quantidade de indicadores que possuem como público-alvo os diretores, demonstrando a preocupação dos mantenedores em evidenciar os resultados para estes.

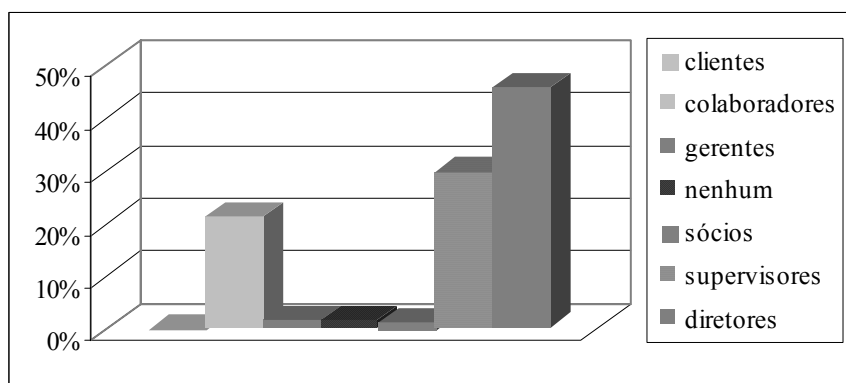


Gráfico 3 – Público-Alvo

8.5. Concepção de Importância

A concepção da importância em manter um indicador é algo imprescindível para a valorização deste junto a Gestão da Qualidade, visto que é o valor atribuído a este como Objeto de Gestão. De acordo com as informações, quando perguntados sobre a importância do indicador, 49% dos indicadores são importantes por contribuir com a melhoria dos processos, 30% avaliam como importante apenas por controlar dados, o que demonstra deficiências na elaboração dos indicadores e em alguns pontos do Sistema. De maneira crítica ainda nota-se a total falta de preocupação em mostrar para os clientes o desempenho da empresa em prol da Qualidade dos serviços prestados, onde nenhum dos indicadores é julgado como importante por evidenciar este desempenho. Conscientizar colaboradores representa 12%, evidenciar resultado monetário 9% e nenhum dos respondentes acreditam que o indicador não seja importante.

8.6. Comparações e análises

Para que haja uma Gestão eficaz é necessária a comparação constante de dados em diversos ângulos. Embora 11% dos dados do sistema de qualidade não são comparados, o percentual de comparação mantém um bom índice. Do total, 13% são comparados com outros dados, 22% com outros períodos e 54% com outros dados e períodos disponíveis.

A prática efetiva de Gestão em qualquer sentido deve ser fundamentada em dados e informações, portanto, a consulta e a análise destes devem ser constantes, a pesquisa revela que 1% dos indicadores é analisado semanalmente, 1% quinzenalmente, 4% anualmente, 1% não é consultado e/ou analisado e 93% são analisados mensalmente. Tal predominância é devida à alimentação dos dados ser realizada neste mesmo período, quando então há a análise desta maioria.

8.7. Unidade de Medida Utilizada

A preocupação de qual unidade de medida utilizar deve estar ligada principalmente ao público-alvo e no caso em estudo nota-se que os diretores correspondem à maior parte, 46% (Gráfico 03) e de acordo com o exposto anteriormente, o principal objetivo destes é o lucro, porém a utilização de unidade monetária constitui-se em uma minúscula parcela, 2%, portanto a visualização dos resultados gerados pelo Sistema de Gestão da Qualidade muitas vezes fica distorcida em meio a uma variedade de dados que não geram informações úteis. Como consequência desta deficiência pode surgir a falta de comprometimento da Direção com o Sistema por não estarem conscientes sobre a contribuição deste para com seu objetivo principal, conforme comentado anteriormente.

Outro ponto a ser considerado quando analisamos a utilização de unidade de medida monetária, correlacionado-a com a concepção de importância, notamos que 9% consideram que os indicadores são importantes por evidenciar resultados monetários, no entanto, apenas 2% dos indicadores utilizam unidade monetária com medida, quando podemos avaliar como deficiência e inconsistência na contribuição dos indicadores, neste caso, como ferramenta de gestão.

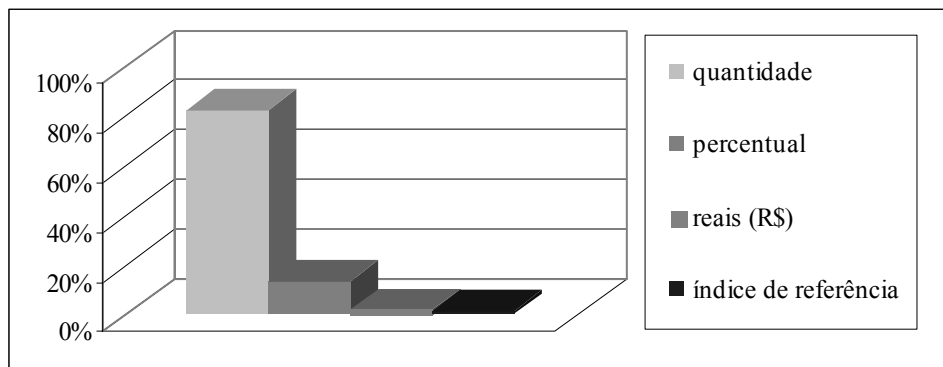


Gráfico 4 – Unidade de Medida Utilizada

8.8. Metas

No atual cenário corporativo onde a competição toma conta, as cobranças são freqüentes e as exigências aumentam constantemente, é de grande necessidade a existência de metas nas atividades, no entanto, de acordo com a pesquisa o percentual de indicadores com metas é baixo, 44%. Sendo que desta forma devem ser incentivados a implantação de indicadores com metas, e consequentemente avaliando a contribuição dos existentes para com a Gestão da Qualidade.

A definição de metas deve ser realizada com alguns cuidados básicos com subdimensionamento ou superdimensionamento, pois algumas consequências podem ser geradas com isto, como no caso de superdimensionamento, onde os envolvidos nem se preocupam em tentar atingir, pois sabem que é impossível. No caso em estudo no que se refere ao alcance da meta há o equilíbrio, notado que em apenas 6% dos indicadores que possuem metas nunca conseguem atingi-las, 56% freqüentemente, 19% raramente e 19% sempre conseguem atingir a meta.

A flexibilidade deve estar sempre sendo cogitada no estabelecimento das metas, ressaltando seus limites, pois não adianta flexibilizar a ponto de que o alcance da meta seja realizado sem nenhum esforço adicional, é necessário o envolvimento e a preocupação em atingir o estabelecido. Embora o percentual de alteração das metas seja baixo, 28%, não pode ser considerado insatisfatório, pelo fato de apenas 6% delas nunca serem alcançadas, ou seja, há uma preocupação em possibilitar metas de possível alcance e o acirramento de outras que o alcance se torna extremamente fácil.

9. Os Sistemas Integrados de Qualidade e suas relações com os custos

No processo de realização da coleta dos dados, foram aplicados questionários semi-estruturados com os responsáveis pelo departamento de qualidade da empresa. Após a realização das entrevistas, buscou-se relacionar as informações obtidas com a pesquisa bibliográfica realizada. Desta forma, chegou-se aos seguintes custos que apresentaram ligação direta com o processo de qualidade, segundo o apresentado pela literatura:

Custos de Prevenção:

- Gastos com treinamentos;
- Realização de pesquisa de satisfação com clientes;
- Arquivo específico com a documentação de todos os processos desenvolvidos;
- Realização de manutenção preventiva de equipamentos;
- Gestão da qualidade;

- Controle interno dos intervalos de referência conhecidos: são realizadas análises dos resultados para verificar se estão de acordo com as referências constantes na teoria;
- Calibração de equipamentos interna e externa: é realizada a calibração dos equipamentos de medidas para garantir a exatidão das medidas;
- Avaliação de fornecedores: é mantido um histórico de fornecedores para controle da qualidade deste e de seus produtos;
- Inspeção de materiais

Custos de Avaliação:

- Realização de pesquisa de satisfação;
- Simulações, especificamente na área de atendimento ao cliente, onde são realizadas simulações de atendimento para avaliar a eficácia dos treinamentos;
- Rastreamento de atividades executadas; para verificar se está em concordância com o estabelecido;
- Controle externo PELM (Programa de Excelência para Laboratórios), LEPAC (Levantamento Externo de Patologia Clínica) e PIC (Programas de Incentivo ao Controle de Qualidade (são programas de controle externos que avaliam os resultados diagnosticados pela empresa e emite o certificado de qualidade do serviço));
- Certificação Norma ISO 9001:2000, sendo que esta certificação é mantida com a finalidade de estabelecer-se um processo de melhoria contínua.

Custos de Falhas Internas:

- Exames realizados sem necessidades;
- Retrabalho, que pode ser ocasionado por cadastro incorreto, pela repetição de exames por acondicionamento incorreto do material ou algo semelhante;

Custos de Falhas Externas:

- Repetição de exames, por falta de orientação ou orientação incorreta de procedimentos, onde pacientes são levados a realizar o exame outra vez;
- Atraso na entrega de resultados, sendo que a maioria dos resultados é entregue nos consultórios médicos onde o paciente tem consulta agendada e em caso de atraso não é possível a realização da consulta;
- Nova coleta, em virtude de falta aplicação de procedimento adequado, acondicionamento incorreto ou algo semelhantes que gere alguma dúvida quanto a veracidade do diagnóstico é solicitada nova coleta;
- Indenizações, possibilidade de haver pedido de indenizações por parte dos pacientes devido a algum diagnóstico realizado erroneamente.

Como se pode observar, a atividade de análises clínicas possui várias situações nas quais os custos da qualidade trazem benefícios quando da sua aplicação. Seguindo esta linha de raciocínio, necessário se faz avaliar a mensuração existente dos custos da qualidade levantados, quando então, foi verificado que não há relatórios que mensurem monetariamente tais custos, sendo que em alguns casos há um simples registro mensurado em quantidade. Considerando neste caso a variação de valores existente nos exames há uma probabilidade de haver distorções relevantes nos relatórios apresentados.

Neste ponto, identificamos então outra falha existente no Sistema analisado: a não mensuração dos custos da qualidade. Desta forma não se utiliza uma ferramenta com alto poder decisório no processo de gestão empresarial, conforme Crosby apud Robles Junior (2003, p. 26) que relata que o custo da qualidade é o catalisador que leva a equipe de melhoria da Qualidade e o restante da gerência, à plena percepção do que está acontecendo (...).

Desta forma, os custos identificados não estão, em hipótese alguma, relacionados com outros dados, como por exemplo, os Indicadores da Qualidade, sendo que a eficácia resultante da implantação do Sistema da Qualidade fica obscura quando da análise dos resultados gerados. Ainda de acordo com Crosby apud Robles Junior (2003, p. 27), através dos indicadores e do custo da qualidade, fica-se conhecendo o estado da arte (Qualidade) dentro da empresa. Com base nas afirmações até aqui expostas, verifica-se que os Custos da Qualidade quando mensurados e analisados corretamente podem contribuir significativamente como base fundamentadora para aplicação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade.

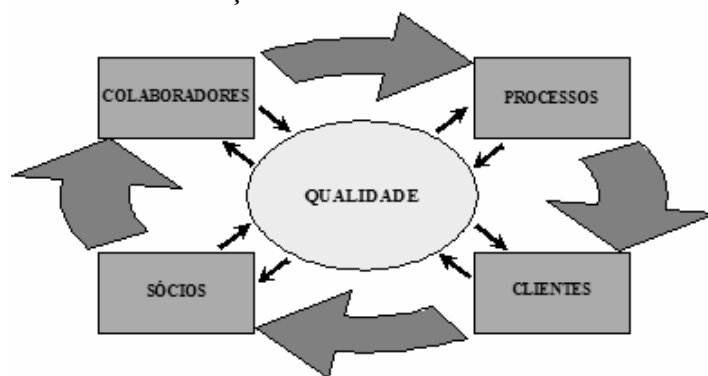
10. Sugestões de Sistema Integrado de Gestão de Qualidade

Ao tratar-se de Qualidade é necessário acrescentar valores, independente de produtos ou serviços, procurando evitar constantemente a redução do resultado através do incremento de custos. Portanto nota-se que deve haver muito cuidado quando na implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, pois a busca pela eficácia e agregação de valor depende de vários fatores e estes devem estar interligados para que o resultado proporcionado seja percebido pela maioria dos envolvidos, principalmente clientes, sócios e colaboradores.

Uma das dificuldades encontradas atualmente na Gestão da Qualidade constitui-se na visualização de um foco fixo e a formação de um conceito imóvel sobre Qualidade, muitas vezes proporcionados por consultores que não conhecem as políticas da empresa e de seus colaboradores ou ainda de bibliografias que abordam apenas um ponto inerente ao Sistema e o leitor se fixa nele, causando consequências graves, como até mesmo a descontinuidade do Sistema, consequentemente gerando desperdícios, dentre os quais destacam-se os monetários.

Buscando auxiliar nas dificuldades expostas e com base nas informações geradas através da pesquisa junto aos indicadores do “Centro de Diagnóstico A” necessário se faz propor algumas sugestões de Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, onde além de buscar a melhoria contínua de processos deve visar a motivação e a valorização dos colaboradores, possuir objetivos que sejam inerentes aos objetivos dos sócios, o lucro, e estar atento às mudanças e necessidades dos clientes que buscam confiabilidade e agilidade.

A sugestão de Sistema Integrado de Gestão da Qualidade proposta visa manter o equilíbrio das atividades e ações nas quatro áreas-mestra da empresa: colaboradores, processos, clientes e sócios, tal equilíbrio é necessário para evitar o foco restrito em alguma dessas áreas, comprometendo desta forma a evolução do Sistema.



Fonte: autores do artigo

Figura 01: Integração das áreas-mestra com a Qualidade

A Qualidade é o ponto central e ao seu redor as quatro áreas-mestra devem formar um círculo contínuo de relacionamento e, além disso, manter o *feedback* entre elas e o ponto central, atendendo às necessidades e interesses de cada um, que em conjunto devem promover as ações necessárias para a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

10.1. Colaboradores

A partir do momento que uma empresa decide iniciar um processo de aperfeiçoamento da Qualidade de seus produtos ou serviços ela simultaneamente inicia um outro processo, o de mudanças, que vai desde cultura organizacional a atitudes individuais, onde a concordância dos colaboradores em participar destes processos é fator indispensável para o sucesso, pois:

“O homem é o agente de mudanças. Nele está o problema e a solução, a causa e o efeito, assim o homem é o impulsionador ou o bloqueador das mudanças. Para ser bem sucedido, as visões, os objetivos e desafios que estão por trás da mudança devem estar claros e positivos para as pessoas que estarão envolvidas com as mudanças” (DRUMOND, 1991).

Os colaboradores devem estar totalmente envolvidos no Sistema de Qualidade, no entanto, este envolvimento deve ser proporcionado imediatamente ao início das atividades relacionadas à Qualidade, onde a valorização e a conscientização da importância da Implantação deste Sistema sempre necessitarão ficar evidentes, mostrando os resultados obtidos e as necessidades que faz com que haja a preocupação com a Qualidade dos produtos ou serviços, proporcionando a eles a participação nas decisões que são tomadas dentro da organização, criando ainda formas de avaliar a satisfação destes com a empresa e principalmente com o sistema implantado, mantendo um *feedback* constante entre ambos para que haja a confiança necessária nas melhorias que serão advindas.

10.2. Processos

A concepção de processos varia de acordo com a dimensão que lhe é dado, desta forma pode-se ter o processo da empresa X ou o processo do setor Y, no entanto, quando se refere à evolução de processos independente a concepção, o objetivo é dinamizar as atividades em todos os âmbitos.

Provocar a evolução de processos não deve ser compreendida de maneira alguma com o “apagar incêndios” como muito bem esclarece Deming e sim como estabelecer mudanças relevantes, onde o primeiro resolve apenas o ponto micro da situação, o problema unicamente, enquanto o segundo garante a eliminação de erros e/ou dificuldades posteriores através do estudo da causa e dos prováveis efeitos.

Em um dos Quatorze Pontos de Deming, mais precisamente o ponto quinto, em sua segunda versão de 1986, quando 20 meses haviam decorrido da primeira, enfatiza: “melhore, constantemente e definitivamente, o sistema de produção e serviços, para melhorar a qualidade e a produtividade. Dessa forma poderá diminuir sempre os custos” (WALTON, 1989).

A disseminação e a conscientização em estar constantemente provocando evoluções no processo devem ser definidas como um dos pontos cruciais dentro do sistema de Gestão da Qualidade, a política de evolução necessita estar presente em todos os níveis da organização, definida por critérios, onde a clareza destes critérios deve ser permanente. Portanto, a dinamização de processos deve ser constante, tendo sempre como fator motivador a missão de que mesmo estando bom sempre haverá algo a melhorar.

10.3. Clientes

A participação dos clientes na Gestão da Qualidade deve ser ativa, pois eles devem transmitir suas necessidades, ou ainda, a empresa deve buscar conhecer estas necessidades, deixando bem claro para eles a preocupação que há em supri-las, além de evidenciar os resultados obtidos e as melhorias realizadas, valorizando sempre a sua contribuição.

Não basta para a empresa somente ter qualidade de seus produtos ou serviços ela deve fazer com esta qualidade agregue valor, assim:

(...) fica claro que qualidade depende do valor percebido pelo cliente. De nada adiantariam as iniciativas de qualidade se, além de melhorar a qualidade do produto, os clientes de fato não valorizassem tais melhorias. E para se criar valor não bastam investimentos em qualidade (REIS, 2001, p. 542).

A maneira como uma empresa, principalmente da área da saúde, pode agregar valor a seus produtos ou serviços é evidenciando a seus clientes o diferencial que possui em relação a seus concorrentes, a segurança que um Sistema de Qualidade traz em todos os processos, preferencialmente através de dados.

10.4. Sócios

A decisão de implantar um Sistema de Qualidade na maioria das vezes surge dos sócios e diretores que embora seja clara a necessidade, não exploram a essência da Qualidade e no decorrer de alguns anos começam a duvidar dos resultados que são gerados pelo aperfeiçoamento decorrente.

O envolvimento da Direção de necessidade imprescindível, exaustivamente cobrado pelos profissionais da Qualidade, não há, devido a falta de conhecimento da contribuição para com seu objetivo principal, o lucro.

Segundo Drumond (2001) “não há razão em esperar que as pessoas participem de algo que não compreendam ou em que não estão vendo benefícios e vantagens pessoais”. Portanto a preocupação em evidenciar a participação no objetivo principal da empresa deve estar constantemente ativa, buscando deixar explícitos os resultados gerados pelo Sistema de Qualidade.

A evidenciação dos resultados deve ser feita através de relatórios de Custos da Qualidade, demonstrando suas movimentações e analisando a contribuição para a maximização do lucro, se preocupando ainda em manter indicadores onde as unidades de medidas sejam mensuradas monetariamente, ponto de grandes dificuldades dos profissionais da Qualidade e fator preponderante na descontinuidade de vários Sistemas de Gestão da Qualidade nas empresas.

11. Conclusões

A centralização das atividades na área de processos demonstrada em pontos como objetivo, utilização, distribuição e concepção de importância dos indicadores deixa clara a deficiência da prática de Gestão da Qualidade, pois não se consegue evidenciar para os sócios e diretores os resultados que contribuem para com a maximização do lucro, embora, eles se constituam no maior público-alvo. Há uma enorme dificuldade em se estruturar indicadores que sejam mensurados monetariamente, assim como as finanças não se constituem como um dos principais objetos de preocupação.

As condições humanas são minimamente avaliadas, notado através da falta de indicadores e outros elementos que realizem tal atividade, quando muito se tem questionado da importância dos recursos humanos nas organizações e da sua potencialidade em produzir mudanças, o objeto de estudo no âmbito da Qualidade não mantém esta visão.

Ainda remetendo-se a algumas deficiências apresentadas, em foco, no que se refere a clientes, pois são impossibilitados de participar ativamente do Sistema de Gestão da Qualidade, algo que não é de aceitável, devido ao fato da competitividade do cenário atual. O cliente deve conhecer profundamente a organização onde está adquirindo seus produtos e serviços e quanto está sendo investido em prol do atendimento das expectativas, conhecimento este que deve ser proporcionado pela organização com o objetivo de fidelizá-lo.

Considerando o cenário organizacional contemporâneo, onde o processo de dinamização das ações deve ser eficazmente exercido, o Sistema de Gestão da Qualidade analisado foi penalizado pela dificuldade em utilizar certas ferramentas como instrumento de Gestão e pela falta de estruturação de algumas que não contribuem relevantemente para com a evolução do Sistema. Notoriamente, outro fator que contribuiu para a descontinuidade foi a centralização das atividades em torno de processos, deixando alguns pontos cruciais como colaboradores, clientes e sócios superficialmente envolvidos. Dificuldade que pode se resolver através das sugestões propostas de Sistema Integrado de Gestão da Qualidade.

Sob o aspecto dos custos da qualidade, gerenciar tais custos significa desenvolver estratégias de otimização de resultados através de análises constantes de relatórios que devem ser elaborados com o objetivo de servirem com ferramentas de alto poder decisório, possibilitando à empresa visualizar os custos da qualidade de forma sistêmica, onde a tomada de decisões será realizada com fundamentação, tornando a obtenção de resultados eficazes para canalização, caso haja alguma disparidade. Fator que relevantemente contribuiu para a descontinuidade do Sistema analisado, devido a não mensuração dos mesmos, desta forma impossibilitando a utilização destes como fonte de informações para a tomada de decisão dentro da empresa, em diversas áreas, como clientes, processos, colaboradores e, principalmente, sócios.

Deste modo fica ressaltada a importância da implementação de instrumentos que possam mensurar os referidos custos e relacioná-los com os benefícios decorrentes de um adequado gerenciamento da qualidade. De acordo com Robles Junior (2003) a forma mais bem estruturada de mensurar os custos da qualidade está na Contabilidade por Atividades, através dos direcionadores de custos, considerando que apenas a mensuração de tais custos muitas vezes pode não ser suficiente, devendo assim simultaneamente ser consideradas outras informações e métodos de avaliação tanto no aspecto qualitativo quanto quantitativo, para que estes formem um conjunto de Gestão.

Embora a pesquisa tenha gerado importantes contribuições para a prática da Gestão da Qualidade, sugere-se ainda para futuros estudos avaliar outros pontos que possam fornecer novas informações diante do contexto, como os colaboradores e sua afinidade para com o Sistema de Gestão da Qualidade, os diretores sobre a visão de Qualidade ou ainda com os responsáveis pela Gestão sobre seu conceito de Qualidade e até mesmo com os clientes diante do conhecimento dos benefícios que uma empresa que preza pela qualidade de seus produtos ou serviços pode gerar. Considerando ainda a criação de novos métodos de mensuração, tanto no âmbito de custos como de receitas, como ferramentas de gestão.

Referências

- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CATELLI, Armando (coordenador); REIS, Helvécio Luiz. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DRUMOND, Regina Coeli Chassim. **Qualidade Total: o homem – fator de sucesso**. 2ed. Belo Horizonte: Mazza, 1991.

GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade Total nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

HANSEN, Don R., MOWEN Maryanne M.. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. 3ª ed., São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

JURAN, J.M. GRYNA, Frank M. **Controle da qualidade**. Volume IX. São Paulo: Makron Books, 1993.

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

ROBLES JUNIOR, Antonio. **Custos da qualidade: aspectos econômicos da gestão da qualidade e da gestão ambiental**. 2ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2003.

TAKASHIMA, N. Tadachi. **Indicadores da qualidade e do desempenho – conceitos, definições e gestão de resultados**. Revista Decidir, Nº 23, jun, 1996.

WALTON, Mary. **O método Deming de Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.