

**FACULDADE LABORO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE SEGURANÇA DO**  
**TRABALHO**

**DARLAN FRANCISCO COSTA CARNEIRO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES:** um estudo  
de caso na Federação das Indústria do Estado do Maranhão - FIEMA

São Luís – MA  
2018

**DARLAN FRANCISCO COSTA CARNEIRO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES:** um estudo de caso na Federação das Indústria do Estado do Maranhão – FIEMA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em ENGENHARIA DE SEGURANÇA DO TRABALHO, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientador(a): Profa. Ma. Ana Nery Rodrigues dos Santos

São Luís – MA  
2018

Carneiro, Darlan Francisco Costa

A importância da gestão da qualidade nas organizações: um estudo de caso na Federação das Indústria do Estado do Maranhão - FIEMA / Darlan Francisco Costa Carneiro -. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

18 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho) Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientadora: Profa. Ma. Ana Nery Rodrigues dos Santos

1. Gestão da qualidade. 2. Métodos. 3. Inovação. I. Título.

CDU: 658.56

**DARLAN FRANCISCO COSTA CARNEIRO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES:** um estudo de caso na Federação das Indústria do Estado do Maranhão – FIEMA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em ENGENHARIA DE SEGURANÇA DO TRABALHO, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Ma. Ana Nery Rodrigues dos Santos**  
Mestra em Estratégia de Investimento e Internacionalização

---

**Examinador 1**

---

**Examinador 2**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES:** um estudo de caso na Federação das Indústria do Estado do Maranhão – FIEMA

**DARLAN FRANCISCO COSTA CARNEIRO**

**RESUMO**

Este artigo tem por objetivo analisar os métodos de gestão da qualidade utilizados nas organizações atuais, mostrando a evolução no decorrer dos anos, evidenciando os novos processos e ferramentas implantadas. Para tanto, buscou-se conhecer a metodologia utilizada *in loco* para que houvesse a comparação da teoria com a prática e com isso identificar o grau de importância da aplicabilidade da gestão da qualidade dentro de cada organização. Os resultados demonstraram que a gestão da qualidade encontra-se numa constante evolução, dado o grau de inovação e sustentabilidade que as organizações buscam para aperfeiçoamento contínuo.

**Palavras- chave:** Gestão da qualidade. Métodos. Inovação.

**THE IMPORTANCE OF QUALITY MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS:** a case study in Federação das Indústria do Estado do Maranhão – FIEMA

**ABSTRACT**

This article aims to analyze the quality management methods used in current organizations, showing the evolution over the years, highlighting the new processes and tools implemented. In order to do so, we sought to know the methodology used locally to compare the theory with practice and with that to identify the degree of importance of the applicability of quality management within each organization. The results showed that quality management is constantly evolving, given the degree of innovation and sustainability that organizations are seeking for continuous improvement.

**Key words:** Quality management. Methods. Innovation.

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o controle da qualidade remonta desde a década de 30, onde os sistemas de qualidade foram pensados, planejados e melhorados. Entretanto foi na década de 50 que surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, iniciando um novo ciclo gerencial no que tange às novas técnicas e métodos adequados ao novo cenário. Desta forma, ficou conhecida como gestão da qualidade total, sendo este o gerenciamento que engloba todos os setores organizacionais de maneira mais homogênea, deixando de focar a análise do produto e/ou serviço de forma específica e adotando uma visão mais sistêmica de toda organização. A importância da qualidade nasceu no período da revolução industrial e se intensificou no pós-guerra sendo encabeçada pelo Japão. Segundo Paladini (2005, p. 13),

A revolução industrial trouxe nova ordem produtiva, em que a customização foi substituída pela padronização e a produção em larga escala. A invenção de máquinas projetadas para obter grande volume de produção e uma nova fórmula de organização do trabalho permitiram alcançar a produção em massa [...]. O modelo de administração Taylorista, ou administração científica, também retirou do trabalhador as etapas de concepção e planejamento. Nessa época surgiu a função do inspetor, responsável pela qualidade dos produtos.

A gestão da qualidade como o próprio nome já diz gerencia os processos de gestão sejam eles de engenharia, marketing, de produção, de pessoal, de finanças ou outros. Esses processos auxiliam as organizações a adquirirem parâmetros de qualidade, fazendo com que ocorra um alinhamento dos processos dentro de um cenário competitivo. Para tanto, surgiram as correntes de influência que através dos tempos lideraram as mudanças. E desta forma, a partir da década de 90, vem contribuindo para a evolução da gestão da qualidade.

As organizações atuais já se adequam a essa nova modalidade de gestão, e para tanto já é possível identificar que empresas que não se alinharem ao padrão de qualidade ficarão fora do mercado e com isso, percebe-se que um crescente número de empresas está se qualificando e adquirindo certificações de qualidade.

Nos dias de hoje, as organizações devem buscar pela melhoria constante, uma vez que a gestão de qualidade auxilia de forma concreta e eficaz na manutenção da satisfação de clientes e consumidores e, conseqüentemente, contribui para a perenidade do negócio.

Deste modo este artigo tem por objetivo vislumbrar as ferramentas e possibilidades de mudança que o estudo da qualidade pode oferecer para uma empresa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A EVOLUÇÃO E INFLUÊNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE**

Podemos observar desde a evolução industrial que as organizações já operavam em linha de montagem fazendo com que os operários se especializassem em uma determinada tarefa e com isso, a qualidade ficava restrita à inspeção dos produtos que eram fabricados e aos serviços que eram prestados. Mais a frente, após a segunda guerra mundial, no mundo e mais fortemente no Japão, de acordo com Paladini (2005) houve a influência dos gurus da qualidade: Feigenbaum, Deming, Juran, Ishikawa e Taguchi, que defendiam a qualidade como sendo uma responsabilidade de todos os membros da organização.

No início da década de 90 já é possível a identificação de três grandes correntes influenciadoras na gestão da qualidade:

- A corrente de origem europeia tem as normas ISO da série 9000 como base para a previsibilidade de um sistema da qualidade. A ABNT, juntamente com as entidades certificadoras, tem dado uma forte contribuição à disseminação dessas normas. A ISO 9000 é a série de normas que define os requisitos de um sistema de gestão da qualidade e que pode ser usado por uma organização para orientar a avaliação, manutenção e melhoria contínua da qualidade de seus produtos e serviços.
- A corrente de origem japonesa influenciou significativamente as organizações brasileiras desde os anos 90, principalmente na utilização de programas e ferramentas japoneses, tais como: CCQ, sistema TOYOTA de produção, ciclo PDCA, 5S, TQM.

- A corrente de origem norte-americana também teve sua influência, principalmente no desenvolvimento no prêmio nacional da qualidade, da qual trinta e uma organizações já foram vencedoras desde que foi criada em 1992. O *Lean Manufacturing*, *Six-sigma*, *WCM* são, das ferramentas ou sistemas de produção praticados nos Estados Unidos e Europa, as mais utilizadas pelas organizações no Brasil.

## **2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO APLICADAS À QUALIDADE**

As ferramentas utilizadas pelas organizações são das mais variadas podendo identificar problemáticas isoladas como também problemas mais complexos que dependem da alta gerência para a tomada de decisões.

### **2.2.1 ISO 9000**

A sigla ISO vem do termo em inglês *International Organization for Standardization*. Esta é uma organização não-governamental criada em 1947, Genebra, sendo que hoje já se estende por mais de 157 países e com isso busca promover a melhoria continuada da qualidade e da normatização de produtos e serviços. Esta sigla determina um modelo de gestão que as empresas devem seguir para poder receber estas certificações.

A normatização abrange diversos setores de uma organização, auxiliando na melhoria dos processos, seja interno ou externo, tendo com isso uma melhoria contínua nos diversos campos da organização: materiais, serviços, processos e produtos.

### **2.2.3 Ciclo de Controle da Qualidade – CCQ**

É um pequeno grupo de funcionários que pode ou não pertencer à mesma área de trabalho, sendo assim treinada com as mesmas técnicas, compreensão da mesma filosofia e mesmos objetivos para com isso melhorar o desempenho de forma a incrementar a qualidade de seus produtos e serviços. Seus objetivos são:

- Aumentar a motivação e auto-realização dos funcionários, através da oportunidade de participação na solução dos problemas da empresa;
- Concorrer para a formação de uma mentalidade de qualidade disseminando a filosofia de autocontrole e prevenção de falhas;
- Garantir a qualidade do produto;
- Conseguir novas ideias;
- Aumentar a produtividade do trabalho;
- Reduzir custos e diminuir perdas;
- Melhorar a comunicação e o relacionamento humano, tanto no sentido horizontal quanto vertical.

#### **2.2.4 PDCA**

Idealizado por Shewhart, no Japão após a guerra e divulgado por Deming na década de 50 o ciclo visa à agilidade dos processos que estão envolvidos diretamente nos processos de execução da gestão.

O PDCA propicia a normatização dos processos e pode ser aplicado a qualquer área da empresa garantindo o sucesso da mesma. Esta voltado ao planejamento e à gestão estratégica, utilizada para direcionar e priorizar os esforços de melhoria do desempenho em cada nível hierárquico, de forma que a empresa alcance seus objetivos estratégicos de longo e médio prazo (LEE; DALE, 1998).

O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente) e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução (SHIBA et al., 1993).



Fonte: <http://producaoefinancas.blogspot.com/2010/01/melhoria-continua-e-pdca.html>.

**Figura 1 - Ciclo PDCA**

Os passos para a aplicação do PDCA são os seguintes:

- **Plan** (planejamento): estabelecer missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessários para atingir os resultados. Identificar os problemas chaves a partir de critérios analíticos e quantitativos, determinando como eles podem ser corrigidos;
- **Do** (execução): realizar, executar as atividades, implementar o plano;
- **Check** (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, confirmar quantitativa e analiticamente se houve melhoria no desempenho dos objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações e eventualmente confeccionando relatórios.
- **Act** (ação): Agir de acordo com o avaliado e com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas. Atuar corretamente caso o desempenho esteja fora do padrão determinando, modificar, documentar e utilizar o processo adequadamente.

### 2.2.5 5S

#### Historia

Surgiu em 1950 pós segunda guerra mundial, quando o país passava por grandes dificuldades de mão de obra, alimentos, trabalhadores e métodos de gestão. No princípio era focado em liberar áreas, evitar desperdícios e resolver efeitos da guerra e de gestão inadequada. Hoje mantém seus objetivos e ainda busca a eficiência de cada indivíduo e precisa ser adaptado de acordo com a atividade. Geralmente é usado em conjunto com a manutenção produtiva total (MTP).

#### Funcionamento do 5S

Etapa inicial e base para implantação da qualidade total, a metodologia 5S é assim chamada devido à primeira letra de 5 palavras japonesas: *Seiri* (Utilização), *Seiton* (arrumação), *Seiso* (limpeza), *Seiketsu* (higiene), *Shitsuke* (Disciplina). Quando começou a ser utilizada no Japão existia apenas os três primeiros “s” (*seiri*, *seito*, *seiso*) e posteriormente viraram os “5S”, (BAMBER et al.2000).

O primeiro “S”, *Seiri* (Utilização) separa o necessário do desnecessário, dessa forma eliminando do espaço de trabalho tudo aquilo que não é utilizado. O segundo “S”, *Seiton* (Arrumação/Organização) busca colocar cada coisa em seu devido lugar seguindo os padrões ergonômicos, de assim otimizando o espaço de trabalho. O terceiro “S”, *Seiso* (Limpeza), limpar e cuidar do ambiente de trabalho assim melhorando o nível de higiene do ambiente. O quarto “S”, *Seiketsu* (Higiene) cria normas para a arrumação e limpeza do ambiente podendo ser a simples determinação do local de descarte do lixo. E o quinto “S”, *Shitsuke* (Disciplina) todos ajudam no processo buscando a melhoria continua (Corecha; Sales; Moura, 2017).

No Japão a prática do 5S está continuamente ligada a sabedoria de vida local. Seu objetivo como um todo é aumentar o nível de saúde ocupacional e segurança em conjunto com o aumento da produtividade, devido a isto alguns autores citam como a ferramenta como o “6S” incluindo assim mais um “S” o qual remete a segurança que a ferramenta trás quando aplicada. Por tornar o ambiente melhor aproveitado com equipamentos e máquinas em seus devidos lugares, diminuindo consideravelmente o número de acidentes por falta de organização.

O “5S” trabalha em conjunto não somente com o TPM. Essas duas ferramentas quando combinadas possibilitam um ambiente sólido e estável para a aplicação de outras ferramentas em diversos setores. Na Toyota a ferramenta foi implementada para a eliminação de resíduos.

WARWOOD e KNOWLES (2004) realizaram um estudo no Reino Unido em 39 empresas manufatureiras aplicando o “5S” e não encontraram mudanças significativas após a ferramenta. Em contraste, Scott et al (2009) viu que em indústrias de alimentos de porte médio do Canadá houve um nível mais alto usando o “5S”. O tipo de cliente o qual você possui é substancial para o uso da ferramenta pois o nível de exigência de uma indústria e uma pessoa física são discrepantes.

A ferramenta é consideravelmente influenciada por fatores humanos (WARWOOD e KNOWLES 2004), portanto deve haver uma comissão para gerir os colaboradores (HO,1999), O conhecimento adquirido durante a fase de implantação é extremamente importante para a manutenção do programa. Então, faz-se necessário um ambiente saudável, estimulante e harmonioso entre os indivíduos, para que estes venham a produzir mais e melhor, obtendo resultados com qualidade (CALLIARI; FABRIS, 2011).

A técnica do 5S recebe este nome porque é representada por 5 palavras japonesas iniciadas pela letra S, conforme o quadro abaixo:

	<b>Japonês</b>	<b>Português</b>	
1º S	<i>Seiri</i>	Senso de	Utilização
			Arrumação
			Organização
			Seleção
2º S	<i>Seiton</i>	Senso de	Ordenação
			Sistematização
			Classificação
3º S	<i>Seiso</i>	Senso de	Limpeza
			Zelo
4º S	<i>Seiketsu</i>	Senso de	Asseio
			Higiene

			Saúde
			Integridade
5º S	<i>Shitsuke</i>	Senso de	Autodisciplina
			Educação
			Compromisso

Fonte: Carpinetti (2010, p. 105).

**Quadro 1** - Significado das palavras do 5S

A prática dos 5S dentro de uma organização combate o desperdício de tempo e de recursos em geral, entretanto é importante ressaltar que a utilização da ferramenta não garante a certificação e apenas o primeiro passo, pois é considerada a base para a qualidade total.

Segundo Carpinetti (2010, p.105) “os principais benefícios esperados com o 5S são a melhoria do ambiente de trabalho, a redução de desperdícios e a melhoria da produtividade, já que deve haver uma redução de tempos improdutivo. Outro possível benefício bastante relevante é a melhoria da saúde e segurança no trabalho”.

### 2.2.6 Seis Sigma

Lançada na década de 80 pela Motorola, esta utiliza ferramentas estatísticas para análises e tomadas de decisões, podendo ser aplicada tanto nas indústrias de manufaturas como nas de serviço. A implantação correta implica para a empresa 3,4 defeitos por milhão de oportunidades.

Para Pande, Neuman e Cavanagh (2001, p. 210), Seis Sigma é:

[...] um sistema abrangente e flexível para alcançar, sustentar e maximizar o sucesso empresarial. Seis Sigma é singularmente impulsionado por uma estreita compreensão das necessidades dos clientes, pelo uso disciplinado dos fatos, dados e análise estatística e pela atenção diligente à gestão, melhoria e reinvenção dos processos do negócio. Sigma é uma letra grega utilizada pela estatística para medir o desvio-padrão de uma população. Em qualidade, o sigma é uma medida de variabilidade usada para indicar quanto dos dados insere-se nos requisitos do cliente. Quanto maior o sigma do processo, melhores os produtos ou serviços ou menor o número de defeitos.

O Seis Sigma não é mais um modismo. Trata-se de uma ferramenta que auxilia negócios a entender e melhorar a

competitividade dos seus processos, através do seu alinhamento com os requisitos do mercado, buscando a rentabilidade, através da redução de atividades que não agregam valor ao processo.

### 2.2.7 Prêmio Nacional da Qualidade

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2011), o PNQ é utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações. Por isso, o PNQ é considerado o maior reconhecimento à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. O processo de premiação do PNQ visa:

- Estimular o desenvolvimento cultural, tecnológico, econômico e social do Brasil;
- Fornecer para as organizações, um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento;
- Conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão;
- Divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao *benchmarking*.

## 3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa qualitativa cujo método adotado foi o estudo de caso. A opção por um estudo qualitativo está baseada na necessidade de se conhecer com maior nível de profundidade o fenômeno (RICHARDSON, 1999). O estudo de caso foi utilizado tendo em vista que tratou de analisar os aspectos desejados com base em uma análise profunda, dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2001).

Foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio da realização de entrevistas em profundidade junto aos responsáveis pelo gerenciamento da qualidade na Federação das Indústrias do Estado do Maranhão. Os dados secundários foram retirados de materiais científicos e informações disponíveis na internet.

Depois de coletados, os dados primários foram analisados com base em seu respectivo conteúdo, instrumento de diagnóstico que possibilita fazer inferências específicas e interpretações causais do fenômeno estudado (BARDIN, 1977). Para os dados secundários, foi realizada a análise documental de relatórios fornecido pela empresa, informações disponíveis no *website* da organização, bem como dos materiais científicos.

## 4 - RESULTADOS

### **IMPLANTAÇÃO DA ISO NA FIEMA – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO MARANHÃO**

A Federação das Indústrias do Estado do Maranhão apresentava diversos problemas internos, pois não havia nenhuma normatização que pudesse dar apoio aos seus processos internos tanto em projetos como em documentações diversas e isso gerava um custo enorme de retrabalho e em muita das vezes os projetos ficavam sem ser executados.

Uma consultoria especializada em normatização foi contratada para poder, juntamente com a equipe formada para compor o setor de qualidade, iniciar o levantamento de informações como *gaps* de processos, tipos de documentações que eram geradas, serviços prestados, tudo isso visando elevar o nível de excelência dos serviços ofertados pela instituição.

Em paralelo, cursos de 5S, melhoria continua da qualidade e auditores internos, foram oferecidos internamente para começar uma mudança cultural da organização, assim como aquisição de um sistema que pudesse parametrizar todos os documentos e informações.

A consultoria, após um ano de levantamento junto com aproximadamente 900 colaboradores, entregou um relatório com todos os pontos fracos e fortes e sugerindo suas principais mudanças para poder iniciar de fato o processo de certificação.

Após os cursos, iniciou-se muito incipiente a metodologia do PDCA, 5W2H e o Plano de Ação. Estes propiciaram uma familiarização com os processos de qualidade assim como desenharam metas e objetivos de forma que atendessem de fato às necessidades do sistema.

Foi possível a criação de manuais de processos, parametrização de termos assim com divisão de processos como processos administrativos de gestão e de negócios, os quais cada setor específico ficou responsável.

Foi implantado o mapa estratégico da federação, esse se representa por um mapa de causa e efeito. Para a elaboração desse mapa diversas reuniões foram feitas com os gerentes de áreas e superintendentes assim com os dirigentes e o presidente,

para poder validar ações e estratégias de implantação dessa nova metodologia de gestão.

Já com a compra do sistema que possibilitou a parametrização dos documentos e uma equipe já formada de auditoria interna, começou a fase do acompanhamento da implantação e ajustes. O acompanhamento era feito trimestralmente em reuniões onde se discutia formas de melhoria nos processos internalizados pela casa. E com isso começou um ciclo de ajustes e adequações. A empresa responsável pela certificação auditou o sistema em todos os níveis de processos, o Sistema FIEMA passou a ser certificada com a ISO 9000. Esse certifica a empresa em qualidade na execução de processos administrativos internos assim como no gerenciamento.

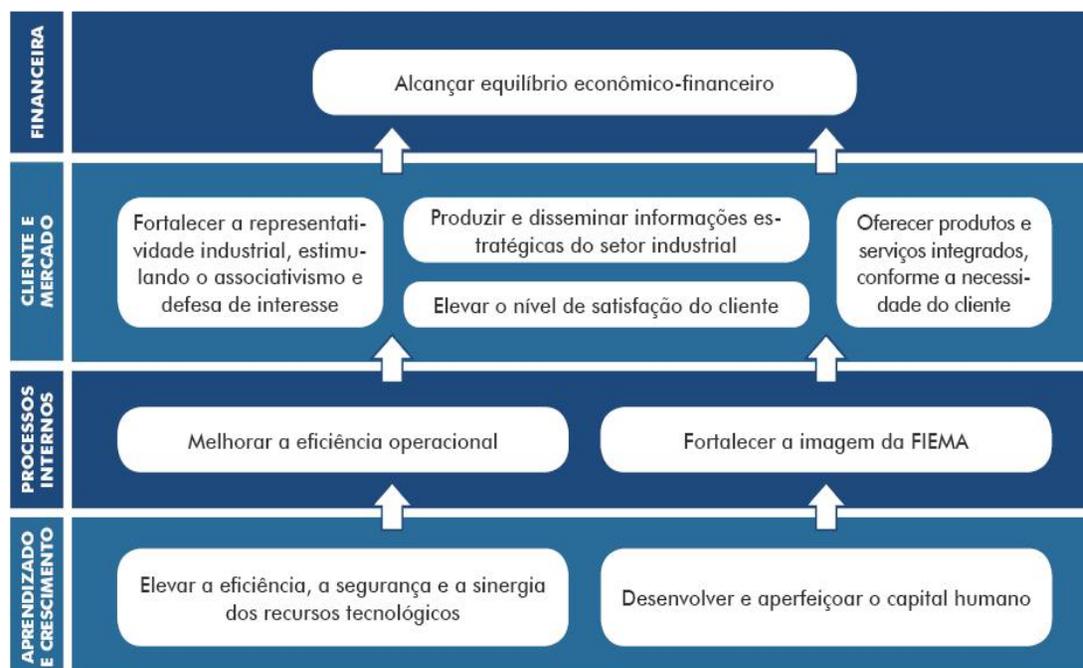
Como benefícios para o exercício 2018, os principais programas utilizarão como norteadores os elementos contidos no Painel de Desempenho Estratégico do Sistema FIEMA (Mapa Estratégico, objetivos, indicadores, metas e projetos), já definidos em reuniões de alinhamento.

## MAPA ESTRATÉGICO



**VISÃO 2020** - Ser referência para os empresários como agente proativo de transformações da indústria do Maranhão.

**PROPÓSITO** - Representar e defender os interesses do setor industrial maranhense.



Fonte: Documentos fornecidos pela Federação das Indústrias do Estado do Maranhão.

**Figura 2** – Mapa estratégico do Sistema FIEMA

A atuação da Federação das Indústrias do Estado do Maranhão, referenciada pelo Painel de Desempenho Estratégico, configurada através do Mapa Estratégico do Sistema FIEMA, define as seguintes prioridades estratégicas:

#### CLIENTE

- **Contribuir para o fortalecimento das indústrias**  
Atuar como agente de desenvolvimento, melhoria e produtividade, ofertando soluções para o atendimento das necessidades do setor industrial maranhense.
- **Garantir a satisfação dos clientes**  
Proporcionar às indústrias maranhenses, serviços com qualidade que atendam as suas necessidades, promovendo, desta forma, o crescimento com competitividade.
- **Ser a voz das indústrias do MA na defesa dos seus interesses**  
Fortalecer e consolidar a liderança do Sistema FIEMA na representação e defesa dos interesses da indústria do estado do Maranhão.

#### SUSTENTABILIDADE

- **Fortalecer a imagem institucional**  
Fortalecer a identidade do Sistema FIEMA junto as suas partes interessadas, assegurando sua sustentabilidade política e institucional, a fim de garantir a perenidade da instituição
- **Ampliar a sustentabilidade financeira**  
Verificar o quanto o Sistema FIEMA caminha em direção a sustentabilidade por meio de receitas auferidas pelos produtos e serviços.

#### PROCESSOS INTERNOS

- **Diagnosticar e promover a melhoria da qualidade de vida do trabalhador da indústria com foco na gestão socialmente responsável**  
Contribuir para melhoria da qualidade de vida do trabalhador da indústria, dentro e fora do ambiente de trabalho, através de estímulo a gestão socialmente responsável e prestação de serviços de saúde e segurança no trabalho, cultura, esporte, lazer e responsabilidade social empresarial.
- **Promover a educação profissional, o aumento da escolaridade do trabalhador e o desenvolvimento empresarial da indústria**  
Promover a educação básica, profissional e empresarial para o trabalhador, seus dependentes e empresariado, com foco no aumento da escolaridade, domínio de competências, na inserção produtiva e desenvolvimento empresarial.
- **Intensificar as ações de inovação, desenvolvimento tecnológico e empreendedorismo**  
Promover soluções técnicas e tecnológicas à indústria e subsídios à inovação, assim como propiciar condições que incentivem a cultura empreendedora.
- **Intensificar a articulação e o relacionamento político-institucional**  
Ampliar a rede de relacionamento visando a formação de alianças estratégicas que promovam a representação e defesa dos interesses da indústria maranhense por meio de mecanismos de participação de entidades regionais e setoriais.
- **Fortalecer a comunicação institucional interna e externa**  
Estimular a disseminação da informação e do conhecimento dos negócios

institucionais por meio da otimização dos canais de comunicação existentes e, sempre que necessário, a criação de novos canais de comunicação.

- **Garantir o alinhamento dos produtos e serviços às necessidades da indústria**  
Alinhar os produtos e serviços às demandas das indústrias, adequando-os aos segmentos e tecnológicas.
- **Contribuir para o fortalecimento dos sindicatos patronais**  
Promover o desenvolvimento e fortalecimento da estrutura sindical empresarial visando a valorização institucional e representatividade do Sistema FIEMA.
- **Oferecer soluções integradas para a indústria**  
Assegurar que o sistema FIEMA ofereça de forma integrada seus produtos e serviços.
- **Garantir a agilidade e efetividade aos negócios**  
Proporcionar um ambiente focado para agilidade dos processos e efetividade dos negócios.

#### PESSOAS E TECNOLOGIA

- **Promover o desenvolvimento e aperfeiçoamento de lideranças**  
Desenvolver as lideranças de modo contínuo para melhoria da gestão.
- **Atrair, reter e desenvolver competências**  
Promover ambiente organizacional propício a atração e retenção de talentos, oferecendo condições e benefícios que contribuam para a satisfação profissional e reconhecimento das competências.
- **Promover o acesso e a disponibilidade das informações relacionadas aos negócios**  
Disponibilizar tecnologias de acesso a informação que tenham como características principais: alta disponibilidade, confiabilidade, sigilo das informações estratégicas, redundância contra falhas indesejadas, permitindo assim um fluxo constante e confiável da gestão da informação.
- **Promover a atualização e adequação da infra-estrutura física e tecnológica**  
Assegurar a alocação de recursos para a modernização da infra-estrutura física e tecnológica visando o desenvolvimento dos negócios.

## 5 DISCUSSÕES

O acompanhamento por um agente externo é fundamental pois a análise feita não se prende a vícios organizacionais, trazendo assim uma análise mais crítica da situação interna.

É imprescindível que todas as organizações atendam às necessidades de seus clientes, uma vez que são sustentadas por estes. Os benefícios com a gestão da qualidade com todas suas ações são visíveis para a gestão com clientes, podendo

torná-los clientes fiéis. Entende-se que clientes fidelizados é igual aumentos das receitas da organização.

A melhoria contínua deverá ser um dos maiores objetivos de um gestor, assim os processos de qualidade são de suma importância na organização. É necessária uma abordagem clara com os processos, para se obter os objetivos da organização. É de suma importância a realização de treinamentos sobre os métodos e sobre as ferramentas de gestão a serem utilizadas, assim é viável estabelecer metas para orientar e controlar as melhorias realizadas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão da qualidade vem crescendo e se desenvolvendo em largos passos, e que diferente de pensamentos que identificam essa nova gestão como um setor interno de uma empresa, que se prende a identificar pontos defeituosos em processos, produtos e/ou serviços, diferente de pensamentos que enxergam a qualidade como mera ferramenta para melhorar um setor em específico, essa nova gestão se destaca entre as demais por ser única capaz de atuar de maneira concisa e real de forma intrínseca em todos os setores unificando-os e criando sinergia entre os setores internos de uma instituição.

E dessa forma a empresa por menos defeitos e problemas que ela possa ter sempre será importa importante a criação de um setor que possa gerenciar a qualidade interno de serviços e produtos, visto que a melhoria continua necessita de acompanhamento e revisão de técnicas adotadas e processos implantados.

A gestão da qualidade vem deixando de ser ferramenta e sim meio de atingir a excelência na oferta de serviços, na otimização das finanças, na melhoria do desempenho profissional e até mesmo pessoal dentro das organizações do século XXI.

## REFERÊNCIAS

Administração. **Metodologia de Pesquisa**, Conhecimento da Informação, módulo 4.1, editora COC, São Paulo.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 225 p.

CARPINETTI, Luiz Cezar Ribeiro, **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo, Atlas 2010

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em:

<<http://www.fnq.org.br/site/292/default.aspx>>. Acesso em: 12 abr. 2011.

PALADINI, Edson P. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. São Paulo: Atlas 2008.

PALADINI, Monteiro de Carvalho, **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos, Ed. Campos**.

RICHARDSON, R. J. (Org.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

**Vade Mecum**. CLT, Ed. 2009. São Paulo: Saraiva, 2009

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