

GESTÃO DA QUALIDADE: ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM RELAÇÃO À PRODUTIVIDADE DO SEGMENTO DE PRODUTOS MANIPULADOS E HOMEOPÁTICOS DA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO VOLTA À FLORA.

QUALITY MANAGEMENT: ANALYSIS TOOLS OF QUALITY IN RELATION TO PRODUCTIVITY OF SEGMENT PRODUCTS HANDLED HOMEOPATHIC PHARMACY AND HANDLING VOLTA Á FLORA

Israel Máximo Pereira Filho¹
Adriana Ferreira Brünier²

RESUMO

A gestão da qualidade trabalha com o intuito de garantir que as empresas consigam transformar seus produtos ou serviços para uma forma mais simples, com eficiência, produtividade e lucro. Nesse sentido, foi realizada uma análise das ferramentas da qualidade em relação à produtividade do segmento de manipulação e homeopatia da farmácia *Volta à Flora* com objetivo de identificar nessa empresa a aplicação das ferramentas da qualidade, observando o nível de produtividade do setor e avaliando a performance das ferramentas da qualidade em relação à produtividade do setor. Realizou-se uma pesquisa exploratória, aplicada e descritiva com a aplicação de um questionário aos colaboradores e ao gerente da farmácia. O resultado mostrou que a organização trabalha com as ferramentas da qualidade e os colaboradores conhecem o processo produtivo da organização, pois passam por treinamentos periódicos. Assim, a produtividade está ligada a qualidade de atendimento e a organização busca cada vez mais melhorar o processo.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Produtividade. Ferramentas da qualidade.

ABSTRACT

The quality management work in order to ensure that companies are able to transform their products or services to a simpler form, with efficiency, productivity and profit. Accordingly, we performed an analysis of quality tools in relation to productivity segment manipulation and homeopathy pharmacy Back to Flora in order to identify the company that the application of quality tools, noting the level of productivity in the sector and evaluating the performance of quality tools in relation to productivity in the sector. We conducted an exploratory, descriptive and applied with a questionnaire to employees and the manager of the pharmacy. The result showed that the organization works with quality tools and employees know the organization's production process, because undergo periodic training. Thus, productivity is linked to quality of care and the organization seeks to increasingly improve the process.

Keywords: Quality Management. Productivity. Quality tools.

¹ Israel Máximo Pereira Filho- Bacharelando no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis – UniEvangélica –Brasil - Email: maximopereira@hotmail.com

² Adriana Ferreira Brünier – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis.

1 INTRODUÇÃO

Desde a Segunda Guerra Mundial, o mundo passou a visualizar meios de obter um bom produto com qualidade, com foco em evitar o desperdício durante o processo. Portanto o objetivo geral da pesquisa foi propor melhorias, comparando as ferramentas da qualidade com a produtividade do setor de manipulação e homeopatia da Farmácia Volta à flora.

Em fase de desenvolvimento, os objetivos específicos foram identificar a aplicação das ferramentas da qualidade, levantar o nível de produtividade no setor de produção e avaliar a performance das ferramentas da qualidade em relação à produtividade do setor. A temática em questão é descobrir como as ferramentas da qualidade podem contribuir para a produtividade. O tema aborda a evolução da qualidade e o foco do cenário competitivo.

Para a empresa obter sucesso deve-se ter a clareza acerca do papel estratégico que a qualidade dispõe aos que realmente queiram um produto diferenciado. O consumidor foca na rapidez na entrega dos produtos e os empresários devem estar preparados para receber tais exigências dos clientes. Investir em maquinários é uma das alternativas para alavancar a produção e entregar em tempo o produto ao consumidor.

As ferramentas da qualidade propõem uma melhoria contínua nos processos e cada ferramenta tem sua utilidade e funcionalidade. Os japoneses aprenderam a utilizá-las em favor deles e, conseqüentemente, hoje eles são sinônimos de grandes empreendedores, visto que fabricam produtos de alta qualidade em curto tempo e, além do mais, auferem bastantes lucros, desde aquisição da matéria-prima até chegarem ao consumidor final.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Pretende-se, a seguir, buscar esclarecimentos acerca da qualidade, da qualidade total e seu papel estratégico no objetivo da produção. Além disso, discutir-se-á, à luz da literatura específica, sobre o Arranjo físico, o fluxo, a tecnologia de processo como garantia de qualidade e as ferramentas da qualidade.

2.1 Conceituando a Qualidade

Para Oakland (1994), qualidade é simplesmente o atendimento das exigências do cliente. Seguindo o mesmo raciocínio lógico, afirma que qualidade é o grau com que se ajusta um produto à demanda que se pretende satisfazer. Atualmente o consumidor encontra-se mais informado sobre vários assuntos, principalmente sobre os medicamentos, e com isso torna-se mais exigente, tanto em relação ao uso do medicamento quanto à embalagem e às reações adversas.

Dessa forma, é preciso que os produtos tenham uma boa atratividade, sejam confiáveis porque, além disso, os consumidores procuram adquirir artigos de empresas idôneas que repassam a eles segurança em relação ao produto.

2.2 Conceituando Qualidade Total. (Total Quality Management)

Juran (1994, p. 210) define a gestão da qualidade total como a extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento da qualidade. Destarte, a qualidade total é uma idéia de visão ampla, assim como uma organização planeja as vendas, orçamentos e investimentos, deve planejar também a gestão da qualidade.

A eficácia da gestão da qualidade dependerá do envolvimento de todos os integrantes da organização, desde a alta gerência até o chão de fábrica, ou seja, aqueles trabalhadores que estão no mais baixo patamar hierárquico da estrutura organizacional da corporação como a base da pirâmide hierárquica e de mando. Deve-se focar o objetivo de alcançar o máximo da qualidade dos processos, dos recursos tecnológicos, humanos e financeiros. Por essa razão, todos os setores departamentais devem participar e dar ideias de melhorias para que o planejamento da qualidade possa fluir harmoniosamente dentro da organização.

Sistematicamente, a qualidade total está voltada para o melhoramento global da organização, por conseguinte, a empresa passará para um nível mais avançado, com melhores produtos, menores custos e reduzido desperdício de tempo, devido à paradas e reprocessos.

2.3 Qualidade como papel estratégico e objetivo da produção.

Toda organização tem um fator estratégico em sua missão. Em se tratando de medicamentos, um dos requisitos primordiais é a qualidade. A base de desempenho da produção está voltada para um crivo que dá suporte para que outros fatores de desempenho sigam a mesma linha de qualidade.

Uma empresa apresenta cinco fatores estratégicos, a escolher, como diferencial em sua missão. São eles: qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade, flexibilidade e custo. Todos esses fatores estão ligados a qualquer organização e devem ser trabalhados com a ideologia de conseguir ou aproximar àquilo que o consumidor deseja.

Dentro do setor produtivo, o objetivo é a qualidade, mas que ela está interligada com os demais fatores estratégicos.

Com qualidade reduz-se custo, aumentando-se a confiabilidade do produto, a velocidade de entrega e a flexibilidade que podem ser garantidas ao consumidor. Fato esse que a maioria dos consumidores consolida.

Qualquer organização trabalha com dois fatores que são qualitativo e quantitativo. As metas de produção devem ser atingidas com o objetivo de entregar no prazo estabelecido a todas as unidades que compraram os produtos. Entregar o produto no prazo determinado gera confiança e credibilidade entre as partes envolvidas na negociação de compras e vendas. Tanto no fator qualitativo como no fator quantitativo existem ferramentas as quais podem garantir a qualidade e que, no decorrer desse texto, serão abordadas.

2.4 Arranjo físico e fluxo

Os métodos de aplicabilidade das ferramentas da qualidade dependem substancialmente de como o arranjo físico da organização é determinado. A metodologia aplicada varia de acordo com a organização.

Segundo Slack (1999, p. 175), existem quatro tipos básicos de arranjo físico: posicional, por processo, celular, por produto. Em alguns casos, é possível fazer um arranjo físico misto para melhor alocar a produção. No caso da farmácia de manipulação, o arranjo físico é por processo. As etapas de transformação iniciam-se com a chegada da matéria-prima e, desde essa chegada, deve ser feito o

controle de qualidade para verificar se as especificações estão de acordo. Cada etapa de transformação é seguida de acordo com o arranjo físico, estoque, pesagem, manipulação, controle, cliente.

A escolha ideal e a forma de utilização do arranjo físico é que garantem a qualidade do processo. Além disso, a movimentação dos recursos de produção deve ser de forma que não interfira na qualidade do produto.

2.5 Interligação dos processos com a qualidade total

Segundo Rebouças (2009, p. 195), "sistema de qualidade pode encadear e estruturar processos administrativos em áreas e atividades críticas que apresentam problemas a serem solucionados em curto prazo". Em geral, dentro das organizações as administrações são divididas por processos, mesmo que a organização apresente uma administração tradicional; pois, no decorrer da evolução da administração, os conceitos e os processos foram evoluindo juntamente com a administração.

Os processos estão interligados com aspectos estratégicos (planejamento estratégico, qualidade total, marketing, logística), aspectos tecnológicos (produtos e serviços, conhecimento), aspectos estruturais (estrutura organizacional, informações gerenciais, custo por atividades), e aspectos comportamentais (capacitação, desempenho, potencial, comportamento, comprometimento).

2.6 Tecnologia de processo como garantia de qualidade.

Investir em tecnologia traz suas vantagens competitivas, garante a maximização da produção, maior garantia de qualidade dos processos e produtos, reduz o desperdício e garante o retorno nos lucros. Mas o essencial não é apenas saber investir em tecnologia. Deve-se investir também no intelecto do profissional, pois ele deverá operar essa tecnologia com bastante conhecimento e domínio sobre ela.

O avanço tecnológico trouxe bastantes vantagens para as organizações, que estão em constantes mudanças, melhorando ainda mais suas performances e aplicabilidades. O cuidado de saber escolher a tecnologia é essencial, pois cada maquinário deverá suportar a exigência de produção, para que o desempenho da máquina não interfira na qualidade do produto ou nos aspectos de volume,

tamanho e especificações de parâmetros. Algumas tecnologias necessitam sempre de manutenções corretivas ou regularmente trocas de componentes.

Quanto menor a interferência humana no processo produtivo, maior será o índice de qualidade. No entanto a tecnologia necessita do fator humano para operá-la, o que leva à necessidade de capacitação profissional. Nesse processo de tecnologia, fator humano, produção e as ferramentas da qualidade dão apoio para que a qualidade seja alcançada e os pequenos gargalos sejam eliminados ou diminuídos durante o processo.

2.7 Ferramentas da Qualidade

Apresentam-se a seguir as principais ferramentas da qualidade, como Folha de verificação, Diagrama de Pareto ou Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Histograma, Fluxograma, Brainstorming, Método 5'S e Seis Sigmas com o propósito de esclarecer acerca da importância de tais ferramentas na empresa analisada.

2.7.1 Folha de verificação

Utilizada para verificar se todos os processos a serem realizados estão conforme o procedimento operacional padrão, a folha de verificação também é conhecida como Checklist. De acordo com Alves (2009, p. 29), é uma ferramenta que possibilita ter a percepção da realidade e uma imediata interpretação da situação, a fim de diminuir eventos indesejáveis.

Existem várias formas de folhas de verificação. Algumas contêm itens de ferramentas, maquinários e materiais de embalagem, entre outras que serão necessárias ao processo. Cabe ao responsável avaliar se todos estão presentes e adequados no processo produtivo.

Algumas folhas de verificação têm como objetivo verificar se não há algum item do lote anterior no processo seguinte, pois pode causar contaminação cruzada. Outras folhas têm o objetivo de verificar parâmetros. Portanto são checklists quantitativo e qualitativo.

Com essa ferramenta, o setor produtivo tem menores chances de causar paralisações durante o processo, por falta de material, por produtos fora do parâmetro, entre outros eventos indesejáveis.

A folha de verificação possibilita ter um controle sobre os processos, uma vez que são fáceis de serem elaboradas e fáceis de serem interpretadas. É uma ferramenta bastante utilizada pelas organizações que buscam evitar erros ou problemas no processo produtivo.

2.7.2 Diagrama de Pareto ou Gráfico de Pareto

O gráfico de Pareto possibilita ter uma visão clara das prioridades a serem desenvolvidas dentro das organizações, de forma gerencial, nas tomadas de decisões. Paladini (1997) concorda que existem elementos críticos e que se deve prestar muita atenção a eles.

A produtividade de uma organização é baseada nos pedidos da demanda. Algumas exigem rapidez no prazo de entrega. Como no decorrer da programação existem outros lotes ou produtos a serem processados, é possível ocorrer algum tipo de problema ou defeito durante o processo. Cabe ao gestor analisar as prioridades a serem tomadas para não causar mais transtornos à organização e atrasos nas entregas.

A organização deve registrar todos os problemas acontecidos durante o processo produtivo, para estudar o porquê de tais problemas e dispor a solução deles. Na maioria das vezes são problemas pequenos, mas que, se não forem sanados em tempo, podem causar interrupção na linha de produção e ociosidade de tempo.

Dentro das organizações, podem acontecer vários fatores indesejáveis, como defeito em algum equipamento, perda de matéria-prima ou material secundário ligado diretamente ao produto, números de lotes de produtos a serem produzidos por dia, avarias nas instalações industriais. Enfim, fatores que interferem no processo produtivo e, conseqüentemente, o gestor tem que tomar decisões rápidas visto que, no momento, deve ser levada em conta a prioridade das resoluções dos problemas.

2.7.3 Diagrama de Causa e Efeito

Conhecida também como espinha de peixe, Diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta utilizada para identificar possíveis causas de um determinado problema ou efeito. Segundo Paladini (1997, p. 68), “este diagrama permite identificar causas que conduzem a determinados efeitos”. Assim, se o efeito é nocivo, as causas podem ser eliminadas e, ainda de acordo com o autor, “se for benéfico, pode-se conferir consistência a elas, garantindo a sua continuidade”.

Esse diagrama é uma extensão das ferramentas da qualidade citadas anteriormente em que, por meio dos problemas verificados da folha de verificação e do gráfico de Pareto, é possível chegar à causa dos problemas.

Nesse método também pode ser utilizado o famoso *brainstorming*³ para poder identificar a possível causa do problema. Com essa ferramenta é possível identificar as causas de queda da produção ou até mesmo ter uma ideia de como fazer para aumentá-la; ou se o equipamento constantemente dá algum tipo de defeito, é possível identificar a causa. Nesse fator, pode entrar falha humana, técnica ou a própria engenharia, que pode não estar adequada para aquele tipo de produção. Logicamente todos esses casos devem ser avaliados juntamente com uma equipe técnica.

2.7.4 Histograma

De acordo com Carpinetti (2010), os histogramas, utilizados para forma de comparação resultante de um processo de interesse de qualidade, permitem responder com clareza sobre o desempenho de um processo estudado.

O histograma é a melhor forma de comparação de dados e de visualização das informações dos parâmetros para a tomada de decisão. Geralmente o nível de produtividade é avaliado pelo histograma, o índice de perdas, a lucratividade, as produções, o índice de absenteísmo e o índice de desempenho de equipamento.

2.7.5 Fluxograma

De acordo com Brocka e Brocka (1994), o fluxograma pode modelar informações tanto de controle como de dados. Os modelos de fluxos de dados são úteis na modelagem de estratégias e os de fluxos de controle expressam detalhes do processo.

Os modelos de fluxogramas são desenvolvidos de acordo com o processo de cada organização, e com o propósito de esclarecer as etapas dos processos a serem seguidas criteriosamente.

³ Segundo Minicucci (2001), *brainstorming*, também chamada de explosão de ideias na língua portuguesa, é uma técnica de geração de ideias. No inglês, o termo *brain* significa cérebro, enquanto que *storming* significa tempestade.

Muitos fluxogramas apresentam elaboração muito complexa, deixando ao usuário dúvidas quanto ao processo ou impedindo o entendimento completo sobre o projeto do fluxograma. A linguagem de informação deve se adequar à organização de forma que qualquer pessoa leiga possa saber interpretar a mensagem do fluxograma.

O fluxograma demonstra todo o processo produtivo passo a passo, para que todos, de forma geral, possam conhecer o processo. Dentro das organizações, existem subfluxogramas departamentais que buscam evitar atropelos de processos ou paradas indesejáveis devidas ao não conhecimento de todo o processo.

2.7.6 Brainstorming

Segundo Vieira Filho (2010, p. 49), brainstorming "é uma ferramenta que se presta à atividade participativa, quando todos tem a oportunidade de opinar", ressaltando, ainda, que é uma ferramenta muito simples e prática.

Geralmente as organizações incentivam os colaboradores a darem suas opiniões sobre possíveis melhorias, e as empresas costumam dar premiações para as melhores idéias. Essas ideias, compartilhadas na organização, podem contribuir para o melhoramento produtivo, para o bem-estar organizacional e para obter lucratividade, diminuindo ou eliminando desperdícios. Nem sempre todas as idéias são aproveitadas, algumas ficam em estado de stand-by, ou seja, são deixadas em espera para um momento de necessidade ou utilidade.

2.7.7 Método 5'S

O programa 5'S surgiu no Japão com os objetivos principais relacionados à organização e racionalização do ambiente de trabalho (CARPINETTI, 2010). Depois da tragédia da Segunda Guerra Mundial, o país passou pelo caos; porém se restabelecer foi a lei em vigor naquele país. O Japão é um país que, apesar de tantos fenômenos que causam perdas, tanto econômicas como social, consegue se reerguer rapidamente, pois se aproveita do conhecimento como a fórmula de conseguir o seu objetivo.

O método do 5'S requer mudanças no comportamento e na cultura da organização. Não basta impor o sistema se não houver um comprometimento de toda a equipe, conhecendo claramente o

objetivo do sistema. Nesse sentido, estabelecer normas e regras garante que a vivência com o método torna-se rotina e, conseqüentemente, um hábito.

O método do 5'S apresenta cinco passos.

- Primeiro Passo: Seiri – Segundo Carpinetti (2010), Seiri quer dizer utilização, arrumação, organização, seleção. Em geral, as organizações costumam comprar equipamentos e ferramentas que ocupam espaço. Algumas não têm mais utilidade no processo, mas ficam no setor ocupando espaço. A melhor forma é a organização, separar o que é útil, identificar e conservar.
- Segundo Passo: Seiton – De acordo com Carpinetti (2010), Seiton quer dizer ordenação, sistematização, classificação. O conceito sobre tudo é o de simplificação, organizando todos os equipamentos ou informações que sobraram, determinando o local, a fim de encontrá-lo facilmente quando precisar utilizar esse objeto ou informação. Classificar é o melhor método para organizar a área de trabalho. Cada ferramenta ou utensílio deve ter o seu lugar próprio e deve ser identificado para que qualquer pessoa saiba o que é e onde guardá-lo.
- Terceiro Passo: Seiso – Conforme Carpinetti (2010), Seiso quer dizer limpeza, zelo. Ter um ambiente limpo e organizado motiva o trabalho racional, proporciona bem-estar e elimina a contaminação.
- Quarto Passo: Seiketsu – Para Carpinetti (2010), Seiketsu quer dizer asseio, higiene, saúde e integridade. Tem por objetivo a padronização do ambiente de trabalho construído a partir dos passos anteriores. Principalmente dentro da farmácia de manipulação deve haver um ambiente limpo e organizado. Por esse motivo, devem ter normas, regras internas. Geralmente existe o POP (Procedimento operacional padrão) para que o colaborador siga corretamente.
- Quinto Passo: Shitsuke – De acordo com Carpinetti (2010), Shitsuke quer dizer senso de autodisciplina, educação, compromisso. Esse quinto passo presta-se a unir os passos anteriores, conscientizando-se sobre a importância de cada passo e sobre vivê-lo a cada dia. Isso é ter autodisciplina, fazer dos passos o modo de vida do trabalho.

2.7.8 Seis Sigmas

Alves (2009, p. 87) afirma que seis sigmas é uma estratégia para maximizar a qualidade dos processos, produtos e serviços, e que permite às organizações incrementar seus lucros por meio da otimização de operações, melhoria da qualidade e eliminação de defeitos e erros.

As metodologias dos seis sigmas são definir, medir, analisar, melhorar e controlar.

- Definir: identificar e separar o problema, considerando o que é crítico para o cliente.
- Medir: determinar a característica crítica da qualidade interna, identificando o que é defeito e validando o sistema de medida.
- Analisar: medir a capacidade atual, analisando os dados em detalhes.
- Melhorar: encontradas as causas da variação, identificar a tolerância do processo e modificar/melhorar o processo.
- Controlar: impor controles estatísticos que permitam garantir a melhoria em longo prazo.

3 METODOLOGIA

Segundo orienta Vergara (2007), esta pesquisa foi classificada, quanto aos fins, como exploratória, aplicada e descritiva e, quanto aos meios de investigação, como de campo e bibliográfica.

Quanto aos fins, foi classificada como uma pesquisa exploratória porque foi realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado, ou seja, no setor de produção na Farmácia Homeopática Volta à Flora. Foi tipada como aplicada, porque apresentou com o objetivo de sanar o tema com a seguinte problemática: Como as ferramentas da qualidade podem contribuir para a produtividade?

A pesquisa também foi considerada também como descritiva, porque foi descrito o processo produtivo da empresa, expondo suas peculiaridades.

Quanto aos meios de investigação, o estudo foi classificado como de campo por se tratar de uma investigação empírica no local, ou seja, na farmácia de manipulação. Também foi considerado como bibliográfico, por ser um estudo baseado em material já publicado e acessível ao público em geral, além de ser um estudo documental, porque foi realizado em documentos que estão na posse da empresa.

Foram considerados como sujeitos na pesquisa, todos os 07 (sete) colaboradores da farmácia homeopática Volta a Flora e o gerente. Segundo Vergara (2007, p. 50), população ou universo é “um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo” e que a amostra é uma parte representativa desse universo.

Foram incluídos na pesquisa os maiores de 18 anos, independente do sexo, raça, cor, credo, convicções políticas e do tempo de serviço na empresa, e que, ao serem abordados, concordaram em participar como voluntário da pesquisa.

Excluíram-se automaticamente da amostra da pesquisa todos os que não se enquadraram no critério de inclusão, ou seja, os que estiveram ausentes ou afastados do serviço por qualquer motivo, bem como todos os que não concordaram em participar como voluntários.

Os dados da pesquisa de campo foram coletados no período de 22 a 25 de Agosto, por meio de um questionário estruturado e direcionado a todos os colaboradores e o gerente da Farmácia de Manipulação e Homeopatia Volta à Flora.

Os dados do processo, que esclareciam o modo como a empresa trabalha, foram coletados com a disposição dos documentos fornecidos pela empresa, que serviram como apoio para o projeto, assim como em livros, para embasamento teórico das discussões.

Após a coleta, foi realizada a validação dos questionários, para ser verificado se havia algum questionário em branco ou com respostas nulas. Posteriormente os dados foram agrupados e tratados quantitativamente e consolidados em percentuais em relação ao total utilizando-se o *software* Excel e apresentados no texto em forma de gráficos.

A principal dificuldade encontrada no método utilizado ficou restrita a coleta de dados da pesquisa de campo, devido à insegurança dos colaboradores em falar da empresa em que trabalham. Para que todos se conscientizassem de que se tratava de apenas de uma pesquisa acadêmica foi realizado uma reunião para esclarecer sobre a finalidade, bem como para orientar sobre como responder aos questionários.

A pesquisa foi realizada dentro dos domínios da Farmácia de Manipulação e Homeopatia Volta à Flora, onde os sujeitos da pesquisa foram abordados, individualmente, durante o intervalo do almoço das 12h às 13h, nos dias 22 a 25 de Agosto de 2011.

Para efeitos éticos e morais não houve identificação dos colaboradores. Os dados e as informações, coletados por meio da pesquisa foram tabulados e utilizados no sentido de iniciação à

pesquisa científica, sob a forma de projeto de pesquisa, não oferecendo riscos aos sujeitos no que diz respeito à exposição de suas opiniões expressadas no questionário.

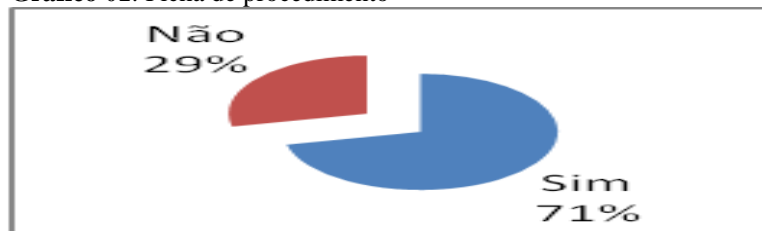
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentam-se, nesse momento, as principais descobertas acerca das ferramentas da qualidade em relação à produtividade do segmento de manipulação e homeopatia da Farmácia *Volta à Flora*, com objetivo de identificar a aplicação dessas ferramentas da qualidade nessa empresa, observando o nível de produtividade do setor e avaliando a performance de tais ferramentas em relação à produtividade do setor.

Para tanto, apresenta-se a análise das respostas do questionário.

Pergunta nº 01: No setor em que você trabalha existe alguma ficha de procedimento?

Gráfico 01: Ficha de procedimento



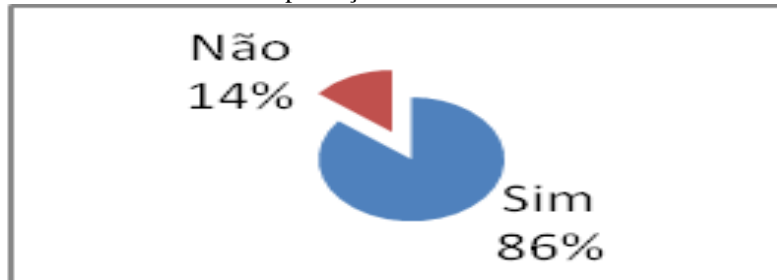
Fonte: Pesquisa do autor, 2011.

Como podem ser observados no gráfico anterior, 71% dos setores têm alguma ficha de procedimento, esclarecendo que a maioria dos colaboradores encontra-se no setor de produção, os demais na área de atendimento ao cliente e escritório.

No gráfico 01, sobre a ficha de procedimento, a maioria dos colaboradores relatou que no setor em que trabalham há ficha de procedimento. Brocka e Brocka (1994, p. 216) dizem que as folhas de verificação, que também podem ser intituladas de procedimentos, ajudam a diminuir erros e confusão, por isso a maioria dos entrevistados relataram que há ficha de procedimento, mas também afirmaram que tais folhas de verificação (procedimentos) podem ser usadas para outros fins.

Pergunta nº 2: Existe algum tipo de controle de produção?

Gráfico 02: Controle da produção



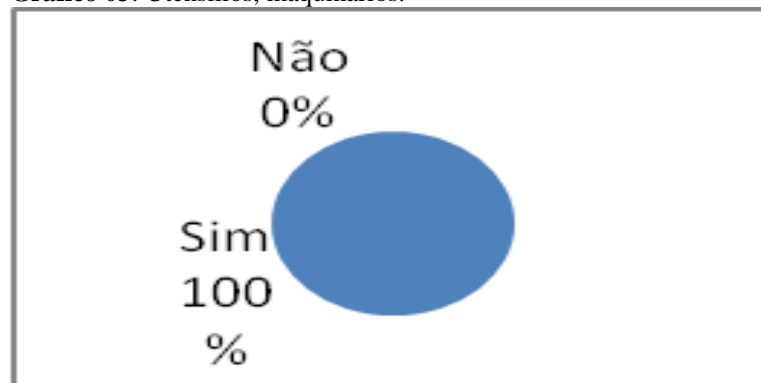
Fonte: Pesquisa do autor, 2011.

Quando se perguntou sobre a existência de algum tipo de controle de produção, envolvendo assim a capacidade de produção, controle de qualidade e vendas, 86% enfatizaram que havia um controle de produção, 14% não souberam responder ou desconheciam o processo.

Sobre o gráfico 02 acerca do controle de produção, Moreira (1993, p. 392) diz que para controlar a produção é preciso dispor de um sistema de informação que relate periodicamente sobre os materiais, o estado atual de cada ordem de produção, a utilização dos equipamentos e a quantidade produzida de cada produto, além de descrever sobre quem trabalha na produção e no escritório, com o conhecimento da existência do controle de produção.

Pergunta nº 03: Os utensílios, maquinários são o suficiente para atender a atual demanda de mercado?

Gráfico 03: Utensílios, maquinários.



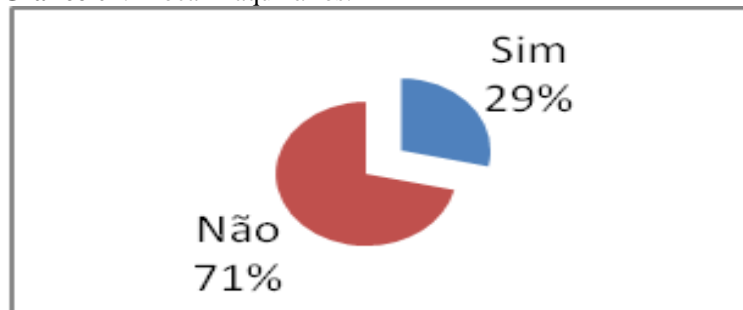
Fonte: Pesquisa do autor, 2011.

Os dados da pesquisa informaram que 100% dos entrevistados disseram que os utensílios e maquinários são o suficiente para atender a demanda.

No gráfico 03, de acordo com Moreira (1993, p. 529), em MRP (Manufacturing Resource Planning ou, em português, Planejamento dos Recursos de Manufatura) é uma forma de saber se os itens serão suficientes no momento de serem utilizados. O resultado mostra que, segundo os colaboradores, os utensílios e maquinários são suficientes.

Pergunta nº 04: Em sua opinião precisaria trocar os maquinários por algum mais moderno?

Gráfico 04: Trocar maquinários.



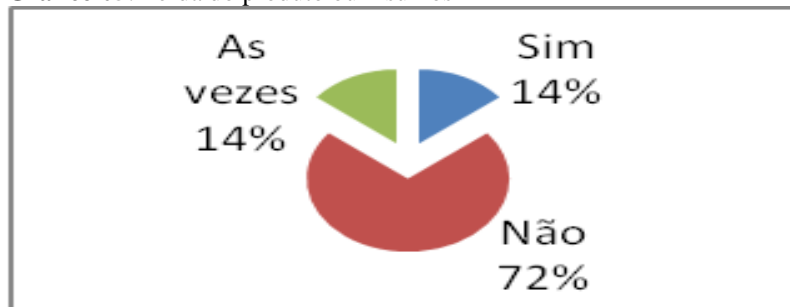
Fonte: Pesquisa do autor, 2011.

De acordo com o gráfico, 29% dos entrevistados expuseram que há necessidade de se trocar os maquinários por outros mais modernos, 71% dos entrevistados disseram que não é preciso trocar os maquinários.

Sobre o gráfico 04, de acordo com Moreira (1993, p. 529), em MRP é uma forma de saber se os itens precisarão ser trocados por alguns mais modernos. O resultado mostrou que, segundo os colaboradores, não há necessidades de troca.

Pergunta nº 05: Durante o processo de fabricação acontece alguma perda do produto ou de insumos de fabricação?

Gráfico 05: Perda do produto ou insumos



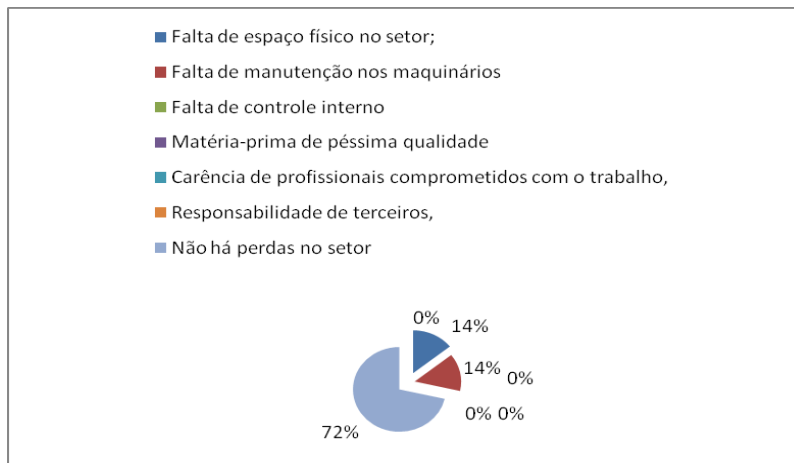
Fonte: Pesquisa do autor, 2011.

Os dados da pesquisa demonstraram que 72% dos colaboradores relataram que não havia perdas de produtos ou insumos durante o processo, 14% disseram que havia perdas e outros 14% dos entrevistados disseram que, às vezes, havia perdas de produtos ou insumos.

Nesse gráfico 05, relata-se que uma pequena parte dos colaboradores diz que há perda de produto. Oliveira (2004, p. 48) diz que se devem identificar as perdas e o mau uso dos recursos de produção o mais rápido possível, com o fim de se evitar continuidade das perdas.

Pergunta Nº 06: De acordo com o seu conhecimento a perda de produtos ou insumos esta relacionado a:

Gráfico 06: Causas das perdas



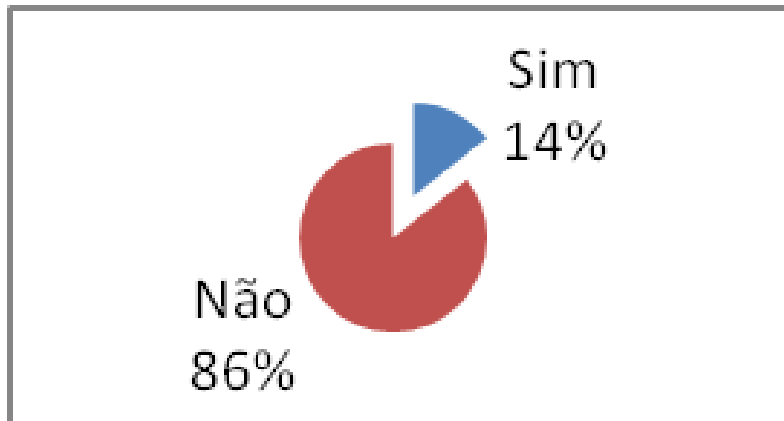
Fonte: Pesquisa do autor, 2011.

De acordo com o gráfico nº 06, apresentado acima, 14% dos entrevistados relataram que a perda estaria relacionada à falta de manutenção nos equipamentos; 14% relacionado com a falta de espaço físico e 72% dos entrevistados disseram que não havia perdas no setor.

Assim, de acordo com o gráfico 06, somente 14% dos colaboradores disseram que a perda estaria relacionada ao espaço físico. Moreira (1993, p. 259), diz que o arranjo físico pode afetar a capacidade produtiva, implicar dispêndio de somas de dinheiro. Fato esse que levaram esses colaboradores ao relato acerca do espaço físico que, no momento atual, está passando por reformas.

Pergunta nº 07: Existe algum tipo de problema que ocorra com frequência em seu setor?

Gráfico 07: Problemas com frequência



Fonte: Pesquisa do autor, 2011.

Segundo o gráfico nº07, 14% dos entrevistados disseram que frequentemente havia problemas, enquanto 86% dos entrevistados disseram que não havia problemas frequentes.

De acordo com o resultado apresentado no gráfico 07, o índice de frequência de problemas no setor é baixa, neste caso, segundo os colaboradores, os pequenos problemas são de calibração de equipamentos que demoram muito, gerando perda de tempo no setor.

Pergunta nº08: No setor, no qual você trabalha, todas as ferramentas de trabalho são devidamente identificadas e guardadas no devido lugar?

Gráfico 08: identificação e organização das ferramentas de trabalho



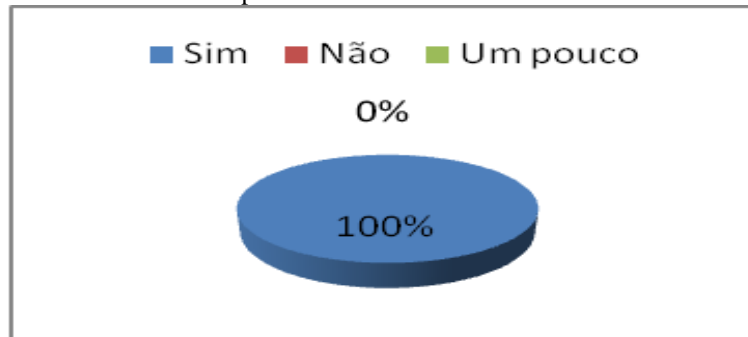
Fonte: Pesquisa do autor, 2011.

O gráfico nº 08 mostra que 100% dos entrevistados disseram que as ferramentas de trabalho são devidamente identificadas e guardadas no devido lugar.

O resultado do gráfico 08 demonstra que o treinamento periódico tem dado resultado significativo. De acordo com Ballester-Alvarez (2010), o 5^o S constitui um processo educacional que visa a promover mudanças comportamentais das pessoas por meio de práticas e do conhecimento. Por isso, o resultado ser tão impressionante.

Pergunta nº 09: Você conhece todo o processo de fabricação, desde a entrada da matéria-prima ao consumidor final?

Gráfico 09: Perda do produto ou insumos

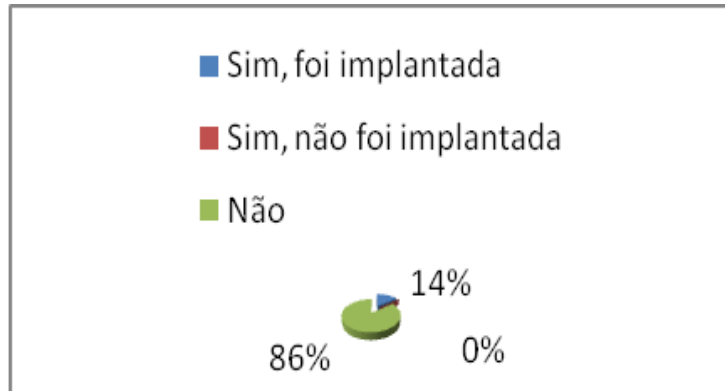


Fonte: Pesquisa do autor, 2011.

O gráfico nº09 mostra que 100% dos entrevistados afirmaram conhecer todo o processo de fabricação, desde a entrada de matéria prima até a entrega ao consumidor final.

Nesse gráfico, segundo Tubino (2000), para atingir os objetivos, deve-se ter uma visão sistêmica, ter a visão do todo. Essa visão é passada aos colaboradores desde quando são contratados. Eles devem passar por um processo de integração quando ficam conhecendo toda a empresa e seus processos.

Pergunta nº 10: Alguma vez você sugeriu idéias de melhorias para a empresa?

Gráfico 10: Idéias de melhorias

Fonte: Pesquisa do autor, 2011.

O gráfico mostra que 14% dos entrevistados já sugeriram idéias de melhorias e foram implantadas, 86% dos entrevistados não deram idéias de melhorias para a empresa.

Segundo Vieira Filho (2010, p. 49), sugerir melhorias para a empresa em que trabalha “é uma ferramenta que se presta à atividade participativa, quando todos têm a oportunidade de opinar”. O autor ressalta, ainda, que é uma ferramenta muito simples e prática. O resultado apresentado revela que a maioria dos colaboradores nunca deu uma ideia de melhorias, ou por receios de serem ideias sem muita importância ou por não terem incentivos para opinarem.

5 CONCLUSÃO

Os objetivos de identificar a aplicação das ferramentas da qualidade na Farmácia de Manipulação Volta à Flora foram alcançados com êxito, visto que o comprometimento destaca-se desde a gerência até aos colaboradores.

O nível de produtividade foi levantado por número de pedidos/ receitas por colaborador, visto que a produtividade dos colaboradores depende do número da demanda por dia, por isso a dificuldade da gerência em estipular a todos metas diárias.

Ao avaliar a performance das ferramentas da qualidade em relação à produtividade do setor, foi considerada excelente, pois os métodos e as práticas desenvolvidas garantem um maior controle sobre os produtos e a qualidade deles. A estratégia da gerência em promover treinamentos periódicos aos colaboradores tem alcançado um excelente resultado junto à qualidade de produtos e serviços.

No que se refere aos recursos tecnológicos, utilizado da organização, é compatível ao do mercado atual e os colaboradores os manejam bem.

O objetivo de propor melhorias foi alcançado. Entre eles, destacam-se:

- Incentivar o brainstorming individual, dando premiações aos que derem as melhores ideias.
- Calibração diária dos equipamentos (balança, Phgâmetro, análise da água) antes da entrada dos colaboradores. O responsável pela calibração deve ter o horário de trabalho diferenciado, como entrar uma hora mais cedo que os demais colaboradores e, conseqüentemente, sair uma hora mais cedo, para não chocar com as normas da CLT.
- Manutenção preventiva por especialistas somente depois do expediente, aos sábados ou domingo.
- Substituir o papel alumínio usado para pesar as matérias-primas por relógio de vidro, usado nas demais farmácias e laboratórios. Assim, evita-se o desperdício, pois o resíduo da matéria prima acaba ficando no papel que irá ser descartado.

6 REFERÊNCIAS

ALVES, Vera Lucia de Souza. **Gestão da Qualidade:** Ferramentas utilizadas no contexto contemporâneo da saúde. São Paulo: Martinari, 2009.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operações.** São Paulo: Atlas, 2010.

BROCKA, Bruce, BROCKA, Suzane. **Gerenciamento da Qualidade.** Tradução e revisão técnica de Valdênio Ortiz de Souza - São Paulo: Makron Books. 1994.

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

JURAN, Joseph M. **A Qualidade desde o principio:** novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e em serviços. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1993.

MINICUCCI, Agostinho. **Técnicas do trabalho de grupo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OAKLAND, John. **Gerenciamento da Qualidade Total**. Tradução de Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

REBOUÇAS de Oliveira, Djalma de Pinho. **Administração estratégica na prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática**. 3. ed. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2010.