

## **SISTEMA DE QUALIDADE TOYOTA: UM MODELO DE GESTÃO**

**CARLA FERNANDA LOPES DA SILVA<sup>1</sup>; JULIANA MORAES SODRÉ<sup>2</sup>  
THAIS DANEBERG<sup>3</sup>**

*<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas – carlinhafils@hotmail.com*

*<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas – juhsod@gmail.com*

*<sup>3</sup>Universidade Federal de Pelotas – tdaneberg@gmail.com*

### **1. INTRODUÇÃO**

A Gestão da Qualidade é cada vez mais importante nos processos organizacionais, principalmente para as instituições que visam a competitividade de mercado, bem como o avanço na organização de trabalho interno e o contentamento dos seus clientes. As pessoas estão cada vez mais exigentes, e, dessa forma, as empresas necessitam estarem sempre atentas às demandas e as solicitações dos compradores.

Atualmente, a Toyota é a maior montadora do mundo, tendo atuação em 160 países, incluindo o Brasil, e sendo referência de qualidade, inovação e respeito ao meio ambiente. Além disso, é um modelo de gestão que faz uso de ferramentas que mantêm o padrão de qualidade da organização, como o 5S e o Poka-Yoke.

A ideia para este estudo surgiu através de uma entrevista feita com um ex-funcionário da organização na cidade de Pelotas, onde observou-se de fato a existência de uma ampla gestão focada na plena satisfação e bem-estar da sociedade como um todo, e a preocupação em facilitar cada vez mais a vida das pessoas que utilizam um produto Toyota.

Sendo assim, com base em pesquisa bibliográfica e nas elucidações que obteve-se através da entrevista, foram coletados dados para este estudo. O objetivo principal é aclarar os conceitos e técnicas utilizadas para o processo da Gestão da Qualidade na empresa, ferramenta fundamental dentro de uma organização, e tentar explicar os motivos pelos quais a Toyota é considerada um modelo de gestão e referência mundial no quesito qualidade.

### **2. METODOLOGIA**

A pesquisa científica nada mais é do que uma atividade de investigação, ou seja, de busca pelo conhecimento em determinada área de estudo. Gil, (2009, p. 17) conceitua pesquisa como sendo “um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. É durante a pesquisa que utiliza-se diversas técnicas e instrumentos de coleta de dados para que o pesquisador possa alcançar os resultados.

Neste estudo, a técnica utilizada foi a entrevista, pois é um instrumento capaz de obter informações a respeito do objeto de pesquisa. Segundo Ludke e André (1994, p. 34), “as entrevistas permitem correções, esclarecimentos e adaptações que a torna sobremaneira eficaz na obtenção das informações desejadas”.

Dessa forma, percebe-se que a técnica de entrevista é altamente utilizada em pesquisas científicas pois apresentam diversas vantagens em relação aos questionários, formulários e leituras documentadas, por exemplo.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A empresa Toyota, fabricante de automóveis, visa contribuir com o desenvolvimento sustentável do planeta, de forma a respeitar o meio ambiente. Mediante consulta eletrônica na página da empresa Toyota, soube-se que em 1892 surgiu o primeiro tear automático do Japão, criado pelo jovem de 24 anos, Sakichi Toyoda, com o intuito de facilitar a vida de milhares de trabalhadores. Foi no ano de 1935 que o protótipo A1 foi apresentado mundialmente, e em 1937 a Toyota Motor Company foi inaugurada.

Foi o início de uma história de sucesso que atravessou décadas e apresentou ao mundo uma nova forma de fabricar produtos automobilísticos, com uma filosofia de melhoria contínua para oferecer cada vez mais aos seus clientes: a satisfação. Faz-se necessário afirmar que o fortalecimento e desenvolvimento da Toyota se deram devido ao seu Sistema de Produção, onde seus princípios básicos são: Just in Time, Kanban e Kaizen.

Segundo o endereço eletrônico Portal da Educação, o Just In time significa a sincronização do fluxo de produção, dos fornecedores e dos clientes, ou seja, produzir apenas o necessário, no momento certo, evitando acúmulo de estoque e desperdício de material. O Kanban é um sistema de informação visual, onde aciona e controla a produção, e o Kaizen é um sistema com ênfase na qualidade, ponto chave deste artigo. Através da melhoria contínua, cada indivíduo é responsável pela qualidade e pela resolução dos problemas no seu ambiente de trabalho.

Descobriu-se através da entrevista com o ex-funcionário da revendedora Toyota de Pelotas que a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade dentro da instituição se deu através das dificuldades que a mesma encontrou na má qualidade dos produtos, já que quando ela se instalou no mercado, o que mais importava era a quantidade de automóveis. Dessa forma, mostrou-se necessário a construção e implantação de um sistema que garantisse a qualidade dos produtos ofertados à população.

Então, antes de tudo, passou-se a ser definido o líder “Kaizen”. Esse líder tem como função a fiscalização de todos os procedimentos ligados a qualidade, ou seja, a atuação deste líder não restringe-se apenas a função staff (de apoio), mas sim a fiscalização de todos que desempenham atividades na Toyota Motor Company, desde o alto escalão. Na definição das técnicas que seriam usadas para uma Gestão da Qualidade eficaz, foram utilizadas todas as ferramentas existentes, em especial o 5S e o Poka-Yoke.

O 5S é um sistema de qualidade muito comum hoje em dia dentro das organizações, é chamado assim devido a primeira letra de cinco palavras japonesas: Seiri (utilização), Seiton (arrumação), Seiso (limpeza), Seiketsu (normalizar) e Shitsuke (disciplina). Essa ferramenta tem como função mobilizar, motivar e conscientizar todos os colaboradores de uma organização para a Qualidade Total, através da disciplina no local de trabalho.

Foi idealizado por Kaoru Ishikawa no Japão, na década de 50, pois, segundo Silva e Flores (2011, p. 6), “havia uma necessidade de reestruturar e organizar as indústrias japonesas no período pós-guerra e torná-las competitivas mundialmente”.

O Poka-Yoke, diferentemente do 5S, é um sistema de defeito zero, ou seja, é um dispositivo a prova de erros, destinado a evitar a ocorrência de defeitos na fabricação de produtos. Este sistema foi concebido por Shingo, por acreditar na existência de mecanismos de controle de qualidade de baixo custo.

Segundo Silva e Flores (2011), o Poka-Yoke é um método a prova de falhas composto por três técnicas importantes para a gestão da qualidade, que para Shingo, consiste em inspeção por julgamento, inspeção normativa e inspeção na fonte. A primeira técnica não permite que o produto defeituoso seja vendido ao

cliente, porém, não elimina os defeitos. Na inspeção normativa é onde ocorre a investigação sobre a origem das falhas do produto, e a inspeção na fonte atua nos erros durante o processo de fabricação, evitando dessa forma, que esses erros se transformem em defeitos nos produtos.

Com a utilização dessas duas ferramentas utilizadas no Sistema de Gestão da Qualidade da empresa Toyota, segundo o entrevistado, percebeu-se que a taxa de retrabalho diminuiu, assim como a melhoria na qualidade dos produtos tem aumentado dentro da organização.

Essas duas ferramentas de Controle de Qualidade utilizadas pela Toyota são de fundamental importância para que se mantenha a satisfação dos clientes, porém, sem a fiscalização do líder Kaizen e sem a contribuição e responsabilidade de todos os colaboradores da empresa, nada funcionaria. Este é um ponto importante, pois, não é somente a cúpula a responsável por garantir a qualidade dos produtos, mas sim o comprometimento de toda a organização. Segundo o entrevistado, “não há um setor específico dentro da Toyota para a Gestão da Qualidade, mas um representante em cada setor, que deve reportar todas as ocorrências de não conformidades”.

Sendo assim, os autores observam que a Toyota Motor Company possui táticas organizacionais diferenciadas das demais organizações, todos os procedimentos internos são realizados com zelo, desde o processo de recrutamento e seleção até o momento do desligamento do colaborador.

#### **4. CONCLUSÕES**

Observando os processos e as formas como o sistema de Gestão da Qualidade é desenvolvido dentro da Toyota Motor Company, conclui-se que a Gestão da Qualidade propõe diversos métodos e meios para a redução de problemas, estabelecendo metas e planejamento estratégico através de diversas diretrizes de controle. Neste sentido, a colaboração e comprometimento do coletivo são essenciais, uma vez que são as pessoas que operam os processos e geram resultados, e é a mescla de opiniões das individualidades que permitem alcançar a coletividade.

Além do 5s e do Poka-Yoke implementados na Toyota, existem diversas outras ferramentas que podem ser utilizadas, porém, é necessário conhecer minimamente a política empresarial, a filosofia e a cultura da organização para que se possa pensar em instaurar um novo tipo de técnica de gestão de qualidade.

Dessa forma, a Toyota pode ser vista como um modelo de gestão da qualidade e referência para outras organizações, pois aborda todas as atribuições necessárias para que aja um controle eficaz.

#### **5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

DA SILVA, Luciane Scoto; FLORES, Daniele. Gestão da Qualidade em Arquivos : Ferramentas, Programas e Métodos. III SBA – Simpósio Baiano de Arquivologia. 2011. Salvador, Bahia.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. - Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo, E.P.U., 1994. 99p

Portal Educação. Disponível em:  
<<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/43871/sistema-toyota-de-gest>>; Acesso em 20/06/2015.

Toyota. Disponível em: <<http://www.toyota.com.br>>. Acesso em 15/06/2015.