

INTRODUÇÃO

A melhoria da qualidade nas organizações tem sido abordada sob o enfoque predominantemente tecnicista. No nosso país tem se difundido muita a implantação de Sistemas da Qualidade e a introdução de uma série de elementos de monitoramento e controle, tal como o controle estatístico de processo, como solução para os problemas de qualidade nas empresas.

O desenvolvimento e implantação de sistemas contendo instrumentos de planejamento, execução, avaliação e controle são indispensáveis, porém não suficientes para produzir com qualidade. Eles amenizam os efeitos mas não combatem eficazmente as causas fundamentais da má qualidade.

Ao longo de nossa experiência, pudemos constatar, por exemplo, que Sistemas da Qualidade só conseguem atingir plenamente os resultados almejados quando sua implantação é acompanhada de medidas que incrementem a capacidade gerencial das empresas. Qualidade não é o objetivo e sim o resultado de um trabalho gerencial competente, participativo e pró-ativo.

Desta forma, toma-se necessário tratar adequadamente o homem que é, no fundo, o ponto central de a própria razão para a obtenção da qualidade. Este tratamento que abrange aspectos organizacionais, comportamentais e de habilidades, é uma tarefa Gerencial, como o é também, o estabelecimento de sistemas e processos confiáveis de trabalho.

A Gestão para a Qualidade aqui proposta procura enfatizar a importância do papel da gerência, em todos os níveis, liderada pela alta administração da empresa na conquista e melhoria contínua da qualidade.

Estamos certos que a qualidade total, a produtividade e a competitividade das organizações resultam dos seguintes fatores:

- Estrutura Organizacional para liderar o contínuo processo de evolução empresarial;
- Colaboradores Treinados, Criativos e Motivados para melhorar cada vez mais o que fazem, e
- Sistemas Internos envolvendo planejamento, execução, avaliação e controle que possibilitem produzir bens e serviços que, continuamente, atendam às expectativas dos seus clientes.

Com o objetivo de disseminarmos estes conceitos, estamos lançando o seminário Gestão para Qualidade com o qual esperamos dar uma contribuição maior aos gerentes e às empresas, em busca de uma qualidade melhor de vida para toda a nação.

HISTÓRICO

Os Estados Unidos

A partir da Segunda Grande Guerra, os Estados Unidos despontaram como uma grande potência econômica. Toda a sua força industrial estava intacta e pronta para atender a um mundo arrasado pelo conflito. Com apenas 7% da população mundial, eles detinham 40% de toda a economia do planeta! Seus produtos conquistaram todos cantos, a ponto do Leste Europeu ser obrigado a criar barreiras de todas as espécies para se proteger desta invasão capitalista. O muro de Berlim traduz fisicamente esta preocupação.

Sua técnicas administrativas pregavam a competitividade em todos os setores e, inclusive entre os homens de uma mesma organização. Tudo era feito para obter deles o máximo de sua capacidade em um ambiente de competição estressante. Surgem a Administração por Objetivos, a Avaliação de Desempenho, os programas de premiação por resultados dentro das empresas. Fora delas, as técnicas de propaganda, marketing, merchandising e mídia fomentavam o consumismo.

O desenvolvimento tecnológico passou a almejar a conquista do espaço e o domínio do átomo, requerendo altos investimentos e envolvendo grandes riscos. O erro em um programa espacial ou em uma usina nuclear não poderia ser tolerado. Surge assim o conceito da Qualidade Total que começa a ser difundido e a atuar como um instrumento na tentativa de prevenção do erro. Criam-se os Sistemas de Garantia da Qualidade para se assegurar que a qualidade via controles, registros, certificados e evidências objetivas: a Qualidade Cartorial.

O Japão

Ao contrário dos Estados Unidos, o Japão partiu dos escombros de suas indústrias para ser uma das maiores potências do mundo.

Sua administração tomou rumos diferentes da dos americanos pois, além de estarem arrasados, ainda por cima eram obrigados a arcar com a responsabilidade social de uma estabilidade de emprego imposta por sua cultura e assumir uma cons4uição escrita pelos americanos.

O estilo adotado foi o da participação de todos nos trabalhos de recuperação do país: patrões e empregados passaram a ser parceiros no negócio.

Carente de espaço e de recursos naturais e com o mercado interno sem poder aquisitivo, o Japão só poderia sobreviver com a exportação de seus produtos; então cópias mal feitas de produtos acidentais cuja qualidade era sinônimo de lixo.

A saída foi a melhoria da qualidade, o aumento da produtividade e o aperfeiçoamento constante do produto, conseguidos através da participação e da conscientização do homem em conseguir se superar cada vez mais.

O orgulho da vitória numa guerra tecnológica e capitalista e a permanência vitalício em seu emprego desenvolveu em cada japonês o mesmo sentimento do artesão onde a marca dos produtos e o nome da empresa em que trabalha confundem-se com seu próprio nome, pois ele faz a qualidade.

A Garantia da Qualidade passa a ser encarada como uma questão gerencial abrangente, envolvendo o homem, as técnicas, os processos, o produto e os anseios do cliente em busca de uma melhor qualidade de vida.

O resultado aí está: enquanto o Leste Europeu se abre ao capitalismo, derrubando muros, o Japão conquista o mundo com seus produtos, a Europa se une na Comunidade Europeia e nos Estados Unidos, empresários e sindicatos pedem muros ao governo e tentam mudar seu estilo de administração para uma Gerência Participativa de modo a, se não mantiverem sua posição ameaçada de maior potência, pelo menos se manterem entre as

grande.

O Brasil

O Brasil sofreu uma forte influência americana em seu estilo gerencial. O que era bom para os americanos era bom para o Brasil e assim copiávamos suas técnicas de administração sem considerarmos que elas deram certo lá quando a América estava com o total domínio do mercado e um parque industrial bastante avançado para a época. Hoje, os americanos estão aprendendo e aplicando as técnicas japonesas. Seria esta a solução para nós? Observem que o modelo japonês partiu de uma indústria arrasada e de um povo arrasado que lhes propiciaram uma união e uma renovação que fica difícil imaginar aqui no Brasil. Nós não estamos com nossas indústrias tão evoluídas e com um mercado tão comprador e sem concorrência como estavam os americanos. Nossos consumidores já começam a exigir melhor qualidade e a ter boas referências com a qualidade dos produtos estrangeiros. Os desníveis culturais e salariais são enormes e dificultam as parcerias entre patrões e empregados aqui no Brasil o desnível salarial é em média 50, contra 5 vezes no Japão.

Nossas dimensões continentais são como uma colcha de retalhos onde encontramos focos dos mais diversos de desenvolvimento quer cultural ou social, quer tecnológico e econômico. Se perguntarmos em que época desta história estamos, certamente teremos muitas respostas díspares mas todas elas corretas:

“Estamos saindo da pré-história e só agora aprendendo a arar a terra” é uma resposta correta se olharmos algumas tribos de índios do nosso Amazonas.

“O início da Revolução Industrial retrata melhor o nosso momento” também seria correto se olharmos centenas, talvez milhares de empresas de pequeno porte, algumas até médias, do tipo familiar e tradicional.

“Brasil já entrou na era da eletrônica, já desenvolve suas próprias pesquisas, faltando apenas nos engajar no Vale do Silício para acelerá-las. A Gerência Participativa já é uma realidade em nosso meio”, não seria de se estranhar se esta resposta fosse formulada por um de nossos pesquisadores.

Descobrir qual é a realidade do nosso meio, de nosso momento; estudando conceitos e aprendendo com a história; descobrir nossos próprios caminhos para chegarmos lá e competirmos com aqueles que estão na nossa frente é um grande desafio a vencer pois eles não estão parados.

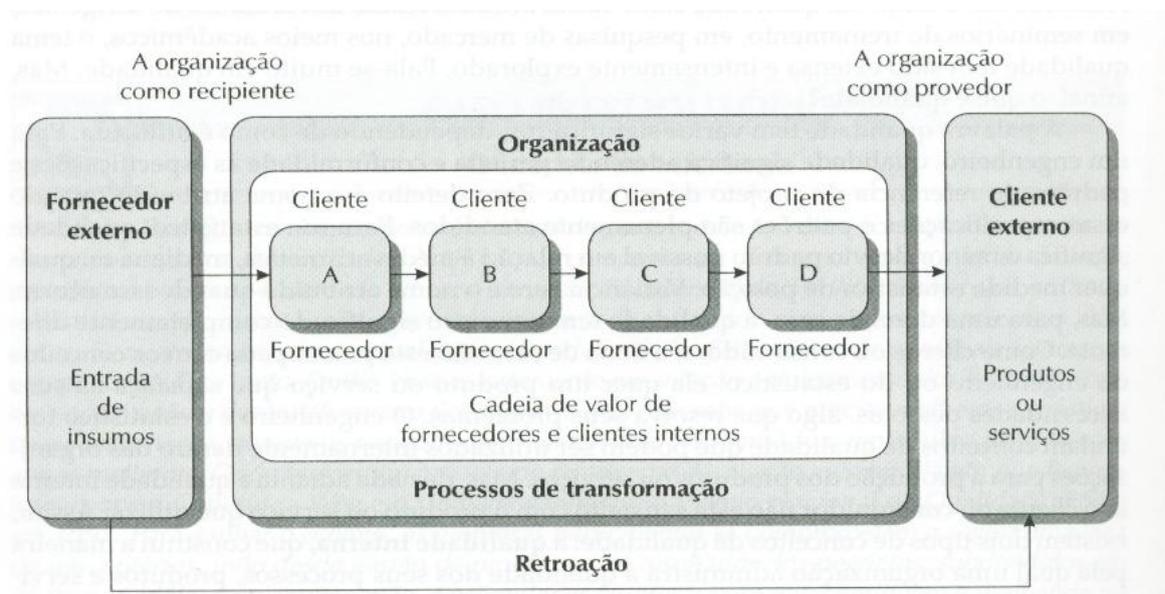
AFINAL, O QUE É QUALIDADE?

Nunca se falou tanto em qualidade como nesta última década. Em reuniões de dirigentes, em seminários de treinamento, em pesquisas de mercado, nos meios acadêmicos, o tema qualidade tem sido extensa e intensamente explorado. Fala-se muito em qualidade. Mas, afinal, o que é qualidade?

A palavra qualidade tem vários significados, dependendo de como é utilizada. Para um engenheiro, qualidade significa aderência perfeita e conformidade às especificações e padrões de referência do projeto do produto. Zero defeito é o nome atribuído quando essas especificações e padrões são plenamente atendidos. Para um estatístico, qualidade significa o menor desvio padrão possível em relação à média aritmética, mediana ou qualquer medida estatística de posição. Variância zero é o nome atribuído quando isso ocorre. Mas, para uma dona de casa, a qualidade tem um outro significado completamente diferente. Como cliente ou consumidora, a dona de casa não está preocupada com os conceitos do engenheiro ou do estatístico: ela quer um produto ou serviço que satisfaça as suas necessidades pessoais, algo que resolva seus problemas. O engenheiro e o estatístico formulam conceitos de qualidade

que podem ser utilizados internamente dentro das organizações para a produção dos produtos ou serviços. Mas, de nada adianta a qualidade interna se o cliente ou consumidor não está satisfeito com o produto ou serviço que utiliza. Assim, existem dois tipos de conceitos de qualidade: a qualidade interna, que constitui a maneira pela qual uma organização administra a qualidade dos seus processos, produtos e serviços, e a qualidade externa, que constitui a percepção que o cliente, consumidor ou usuário tem a respeito do produto ou serviço que compra e utiliza. Não resta dúvida de que, sem a qualidade interna, não se pode construir e manter a imagem da qualidade externa.

Modernamente, as organizações estão enfatizando o conceito de qualidade externa através do reforço do conceito de qualidade interna. Antigamente, havia um órgão chamado departamento ou divisão de controle de qualidade que centralizava e monopolizava todos os assuntos de qualidade. Os inspetores de qualidade trabalhavam em diversos locais da organização a fim de verificar possíveis desvios ou anormalidades e acionar as ações corretivas para colocar a situação em ordem. Hoje, a responsabilidade pela qualidade foi totalmente descentralizada e delegada ao nível da execução. Cada funcionário ou operário é responsável pela qualidade do seu trabalho e pela satisfação do seu cliente interno. O cliente interno significa o funcionário ou operário a quem ele entrega o trabalho que realizou. Assim, em toda organização há uma extensa cadeia de qualidade: cada funcionário ou operário tem o seu fornecedor interno (que lhe proporciona o insumo) e o seu cliente interno (que recebe o resultado de seu trabalho). A cadeia de qualidade é uma maneira pela qual cada funcionário ou operário tenta melhorar o seu trabalho para satisfazer o cliente interno e tenta comunicar ao fornecedor interno quais são os seus requisitos. Assim, a cadeia de qualidade agrega valor à organização e aos seus funcionários e se transforma em uma cadeia de valor que está substituindo a cadeia escalar nas organizações que trocaram a hierarquia verticalizada pela organização horizontalizada. No final da cadeia de valor, está o cliente externo, o personagem que mais se beneficia com a criação de valor. O cliente externo é o último consumidor dos bens e serviços produzidos, enquanto o cliente interno está dentro da organização. São indivíduos ou grupos que usam ou dependem dos resultados de alguma pessoa ou grupo para realizar bem o seu próprio trabalho.



- *estimular a melhoria da qualidade de produtos e serviços através da gestão para a excelência do desempenho;*
- *focalizar a gestão das organizações na satisfação das necessidades e expectativas do cliente;*

- *compartilhar as estratégias de sucesso das empresas premiadas que são colocadas à disposição da comunidade empresarial;*
- *incentivar a utilização dos referenciais mundiais de excelência como metas estratégicas;*
- *promover a imagem e reputação internacionais de excelência dos produtos e serviços brasileiros.*

A adoção dos critérios de excelência serve como importante instrumento de auto - avaliação das organizações e contribui fortemente para o vigoroso salto de qualidade transcorrido nos últimos anos, especialmente por aquelas que utilizam as avaliações para a implementação de melhorias e como referencial para o seu planejamento estratégico. Para apoiar as organizações na estruturação do seu sistema de gestão da qualidade, a fundação realiza seminários, palestras e cursos e edita publicações e fitas de vídeo.

ÊNFASE NA QUALIDADE

A abordagem administrativa mais recente é o compromisso com a qualidade. Qualidade é definida como a capacidade de atender, durante todo o tempo, às necessidades do cliente. Isso significa consonância, ou seja, a adequação entre as características do produto ou serviço e as expectativas do cliente ou consumidor. Mais do que isso, algumas organizações mais bem sucedidas não se contentam em atender simplesmente às expectativas do consumidor, mas querem ultrapassá-las e encantar os clientes. Para elas, a qualidade é o grau de excelência daquilo que se faz. A qualidade não se faz somente com tecnologia. Ela se faz com pessoas, sobretudo com pessoas capacitadas, treinadas, lideradas, motivadas e plenamente conscientes de suas responsabilidades. Qualidade se faz com a participação e o *empowerment* das pessoas. Nesse sentido, a qualidade é, sobretudo, um estado de espírito que reina dentro da organização. Ela exige o comprometimento das pessoas com a excelência.

O PONTAPÉ INICIAL DE DEMING E JURAN

A introdução dos modernos conceitos de qualidade ocorreu com o americano W. Edwards Deming, convidado, por volta de 1951, a ensinar os padrões americanos de administração aos industriais japoneses, em um país totalmente destruído pela guerra. Deming falava, e os japoneses ouviam atentamente: eliminar defeitos, analisar e encontrar a fonte dos erros, fazer correções e registrar o que ocorre posteriormente. O resultado foi um longo relacionamento, reverenciado na criação do Prêmio Deming de Qualidade, instituído na década de 50 como a mais importante premiação anual atribuída às empresas japonesas que se destacam pela qualidade de seus produtos e serviços.

Graças aos ensinamentos de Deming, a qualidade passou a ser uma preocupação prioritária na base das organizações japonesas. Foi a fase de conscientização e conceitualização da qualidade, e que provocou o surgimento da melhoria contínua da qualidade. Para

Deming, a proposição básica era de que a causa de um problema de qualidade pode ser um componente da produção ou dos processos de operações, como um empregado ou uma máquina, ou pode ser interno ao sistema em si. Uma máquina defeituosa pode ser ajustada ou substituída, um empregado pode ser treinado, mas, se a causa reside dentro do sistema, culpar o funcionário serve apenas para criar frustração. O sistema deve ser analisado e modificado construtivamente

Logo depois, outro americano, Juran⁸, levou aos japoneses as primeiras técnicas para fazer a qualidade ocorrer nas organizações. Foi a fase de instrumentalização da qualidade. Graças a Juran, a qualidade deixou de ser uma preocupação com a produção e tornou-se a prioridade em todos os níveis e áreas da administração das organizações japonesas. Foi o surgimento da administração da qualidade total.

Deming e Juran, os dois gurus da qualidade, somente se tornaram conhecidos em território americano muitas décadas depois. Deming legou-nos o controle estatístico da qualidade e o impulso para a melhoria contínua, e Juran, a chamada administração da qualidade total (*total quality management* ou TQM). O que ambos fizeram foi substituir gradualmente o controle burocrático pela atuação livre das pessoas, conforme ilustra o Quadro

Deming e Juran geraram no Japão um movimento que se caracterizou pelos seguintes aspectos:

	Controle burocrático	Controle pelas pessoas
Propósito	Empregados devem seguir as regras e procedimentos.	Empregados comprometem-se com a qualidade.
Técnicas	Sistemas formais de controle, regras, hierarquia, inspetores de controle de qualidade.	Cultura corporativa, grupos de colegas, autocontrole, socialização das pessoas.
Desempenho	Indicadores prefixados e padrões mensuráveis definem o desempenho mínimo.	Ênfase no alto desempenho e orientação dinâmica para o mercado.
Estrutura organizacional	Estrutura alta e verticalizada. Controles de cima para baixo. Regras e procedimentos de controle e de coordenação. Autoridade decorrente da posição. Departamento de CQ monitora e avalia a qualidade.	Estrutura baixa e horizontalizada. Influência mútua dos membros. Objetivos compartilhados e valores para o controle e coordenação. Autoridade do conhecimento. Todas as pessoas monitoram a qualidade.
Recompensas	Baseadas no resultado do empregado em seu próprio cargo.	Baseadas no resultado do grupo e na equidade entre os empregados.
Participação	Formalizada, estreita e limitada.	Informal, ampla e ilimitada.

QUALIDADE E MELHORIA CONTÍNUA

O envolvimento dos funcionários na busca de soluções de qualidade constitui um aspecto fundamental

tal nos processos de melhoria da qualidade. A ênfase na melhoria contínua reflete a tentativa de manter uma vantagem de qualidade ao longo do tempo, sempre buscando novos meios para melhorar incrementalmente o desempenho atual. A filosofia básica da melhoria contínua é que cada pessoa nunca deve estar satisfeita com o que faz, mas estar sempre na busca constante do aperfeiçoamento. Essa melhoria contínua — o chamado *kaizen* para os japoneses — é a alma de todo o processo.

Uma maneira de combinar o envolvimento das pessoas e a melhoria contínua é a utilização do conceito de círculos de qualidade, do qual já tratamos anteriormente. O círculo de

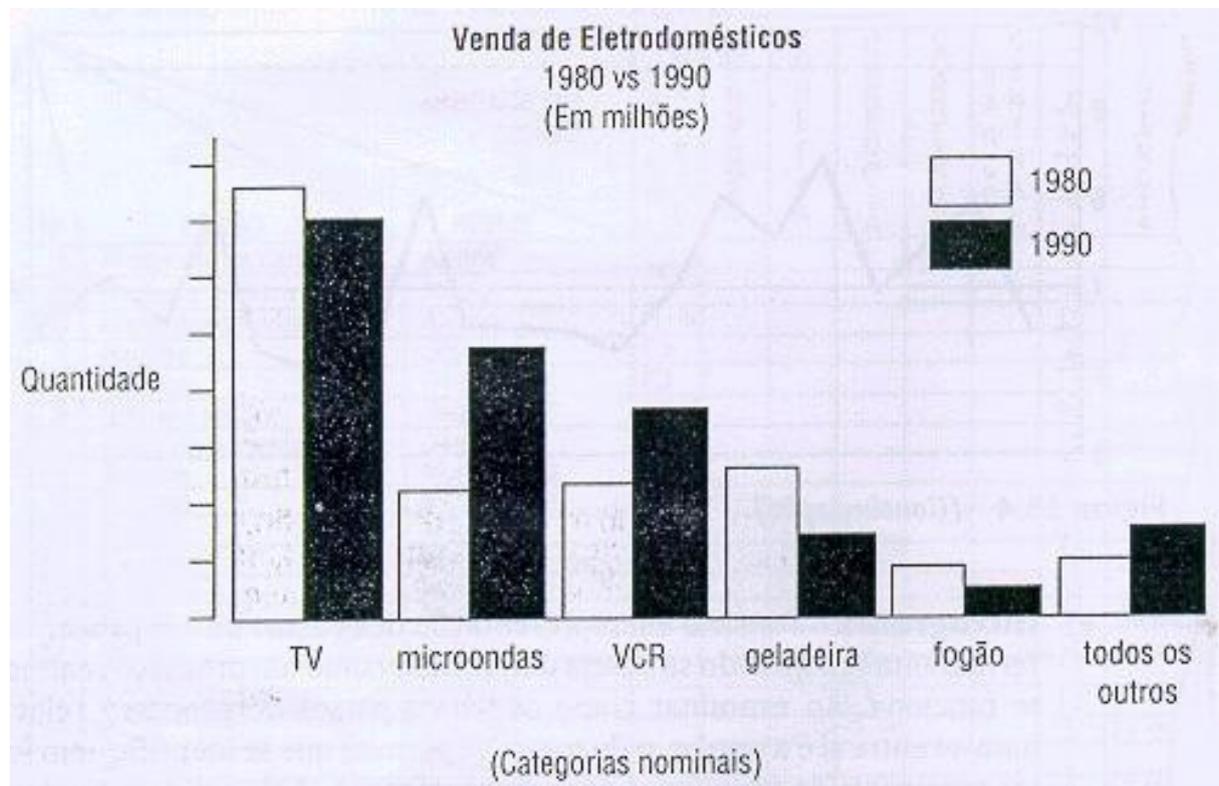
qualidade é um grupo de pessoas — não mais do que dez — que se reúnem regularmente para discutir meios de melhorar a qualidade de seus produtos ou serviços. Seu objetivo é assumir a responsabilidade pela qualidade e aplicar todo o potencial criativo de seus membros para que isso ocorra. Esse fortalecimento das equipes — o chamado *empowerment* — resulta geralmente em economias de custo da qualidade melhorada e maior satisfação do cliente, além de melhorar o comprometimento pessoal e elevar o moral. Isso significa que o gerente e o supervisor não têm o monopólio do cérebro e da inteligência. É através dos círculos de qualidade que se realiza a melhoria contínua a partir das operações diárias.

FERRAMENTAS DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

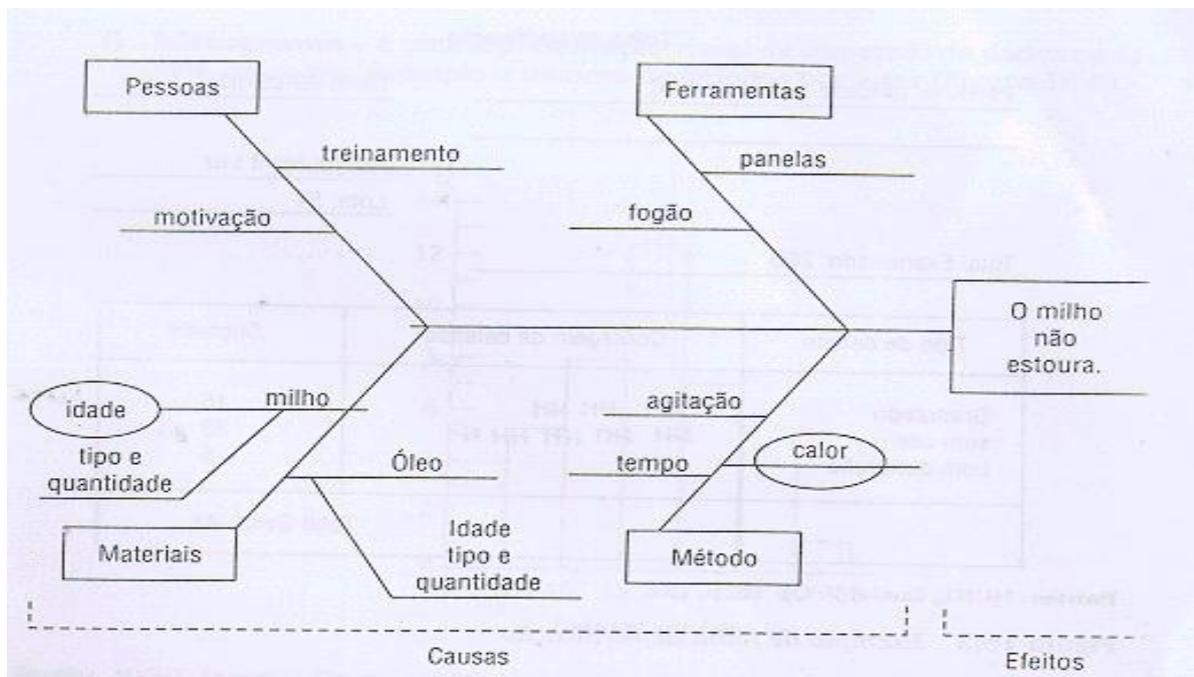
É fundamental frisarmos, no tocante a este assunto, que consiste princípio básico a adequação de cada uma das metodologias que a seguir analisaremos aos casos reais sobre os quais atuarão. Queremos, dessa forma, deixar claro que o uso de tais ferramentas desprovido de bom - senso e propriedade jamais conduzirá aos resultados desejados. Ademais, vale mencionarmos que nossa intenção não é esgotar a argumentação em torno dessas ferramentas. Intencionamos apenas apresentar, resumidamente, ao leitor, a que servem, deixando que este, de posse das indicações preliminares aqui expostas, investigue-as com profundidade e descubra qual a que melhor se ajusta a suas necessidades.

Ferramentas

a) **gráfico de barras** — capacita a comparação de quantidades de dados relativas a categorias diferentes, de sorte a promover a visão sobre a dessemelhança. Utiliza um sistema de barras verticais ou horizontais como elemento ilustrativo dessa distinção (Figura 16.1).



b) **diagrama de causa e efeito** — conhecido também como “espinha – de – peixe” ou gráfico de Ishikawa. É uma representação gráfica de relacionamentos entre um efeito (problema) e sua causa potencial. Esta é uma ferramenta extremamente útil em processos de planejamento, ajudando a estimular o raciocínio sobre determinado tema, favorecendo a organização dos pensamentos de maneira racional e gerando discussões produtivas. O gráfico documenta, enfim, o nível de entendimento acerca de um ponto e fornece uma estrutura para que se expanda a compreensão a seu respeito. Na Figura 16.2, Hunt exemplifica sua utilização como processo de preparação de pipoca. Cada um dos fatores, que pode contribuir para que o milho não estoure, é considerado uma “espinha-de-peixe” (à esquerda no *gráfico*), isto é, uma entrada cuja influência deve ser



avaliada no problema (Figura 16.2).

c) **folha de verificação** — esta ferramenta fornece uma lista de itens a serem conferidos por meio da qual se consegue a coleta rápida de dados para análise quantitativa. Essas folhas, normalmente, são utilizadas para se obterem dados sobre números de itens defeituosos, localização e causa dos defeitos (Figura 16.3).

Total Examinado: 200

Tipo de defeito	Contagem de defeitos	Subtotal
Granulado	HHH HHH HHH	15
sem cor	HHH HHH HHH HH II	22
com distorção	HHH	5
		Total Geral: 42

Fônte: HUNT, Daniel V. Op. cit. p. 122.

d) **gráfico de controle** — usa-se para monitorar o desempenho de um processo com saídas freqüentes, ou seja, fornece um retrato sobre determinado processo em marcha (Figura 16.4).

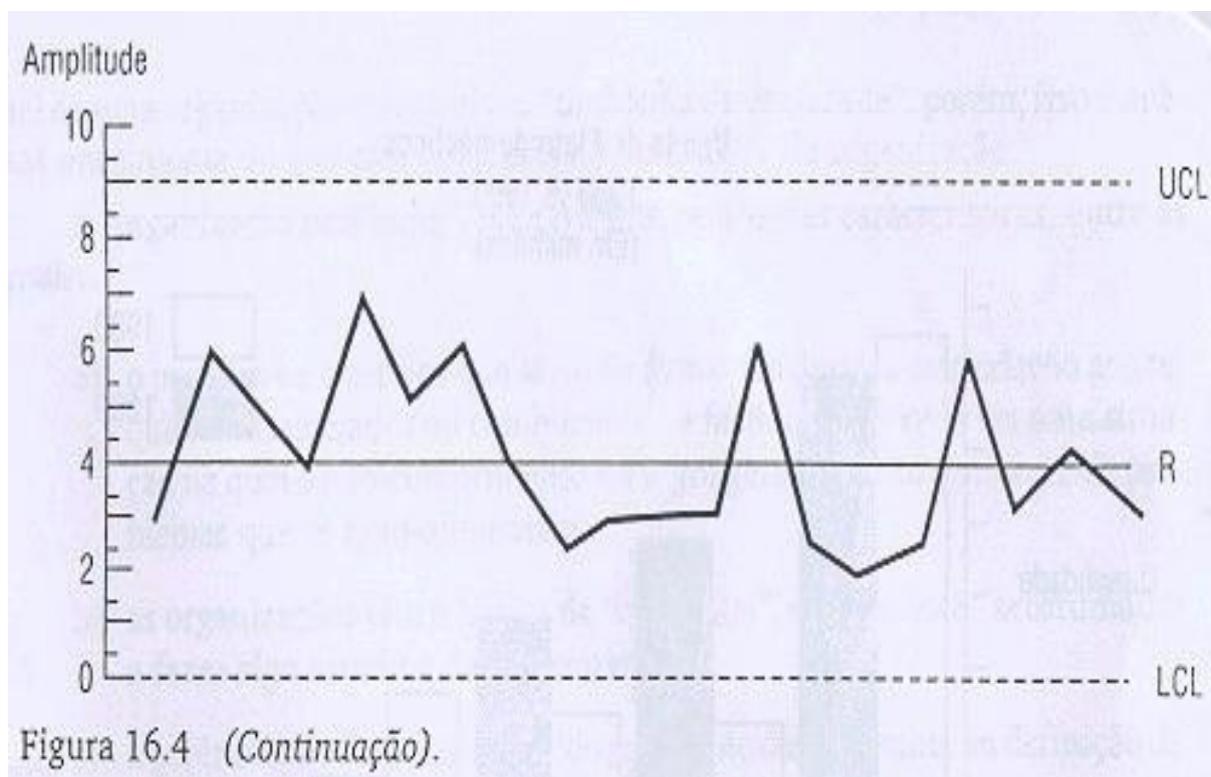
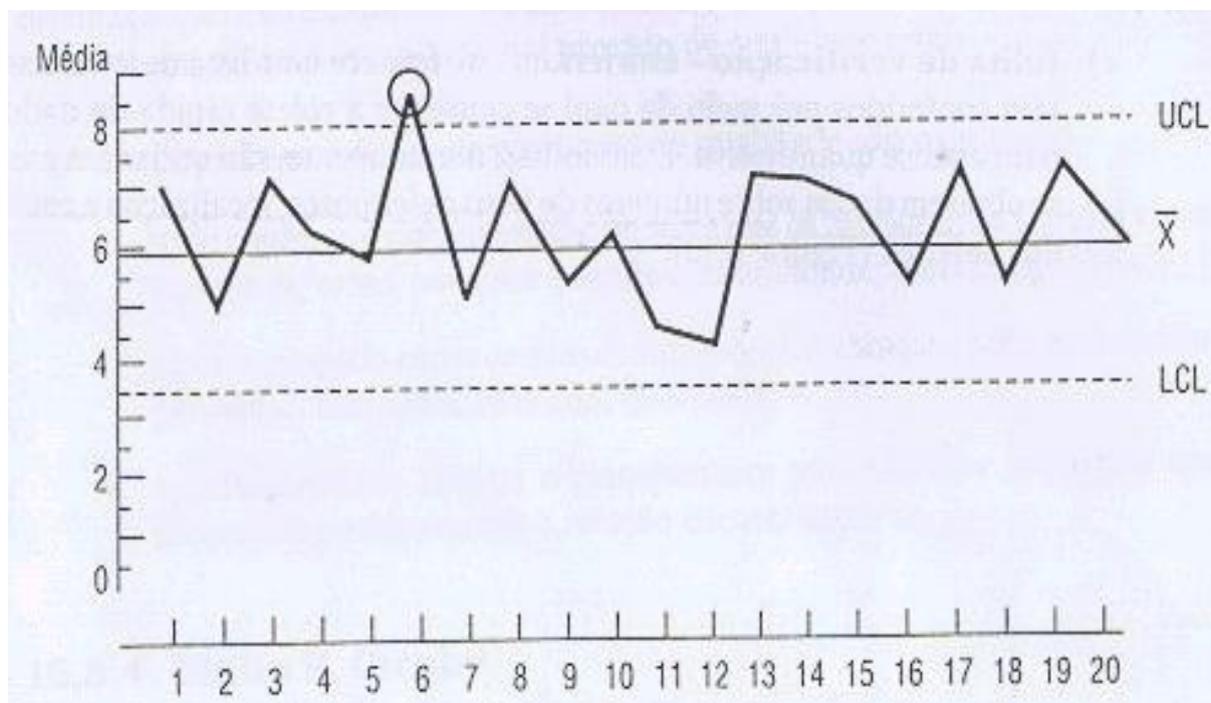


Figura 16.4 (Continuação).

e) **fluxograma** — consiste em representação dos passos de um processo. É ferramenta útil quando se deseja determinar como um processo realmente funciona. Ao examinar como os vários passos do processo relacionam-se entre si e a outros, o fluxograma permite que se identifiquem fontes potenciais de problemas para a organização. Aplicam-se a qualquer coisa, desde fluxo de materiais até etapas de venda ou manutenção de produtos (Figura 16.5).

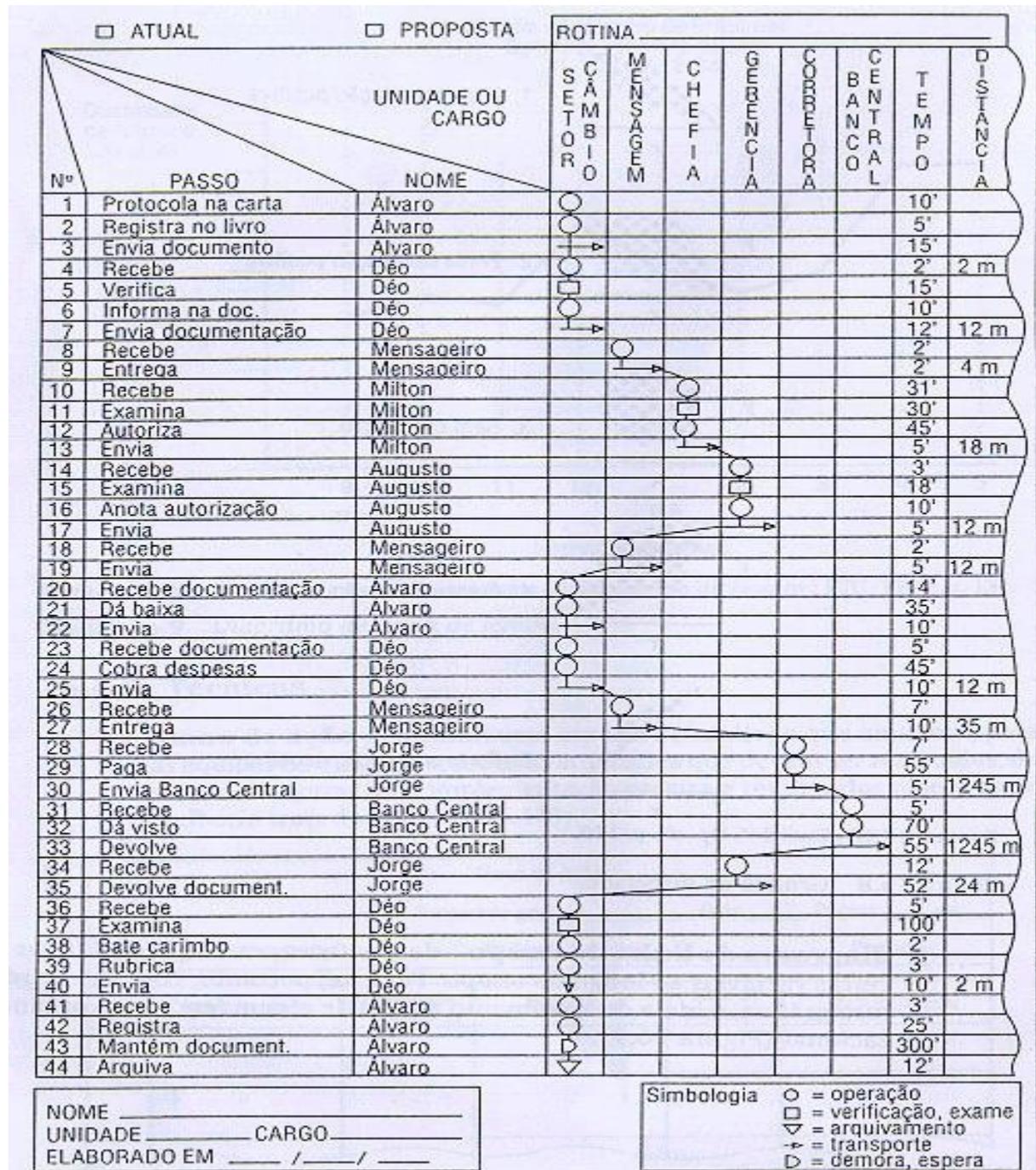


Figura 16.5

f) **histograma** – é uma representação visual da dispersão de dados variáveis, como por exemplo o número de defeitos por lotes (Figura 16.6)

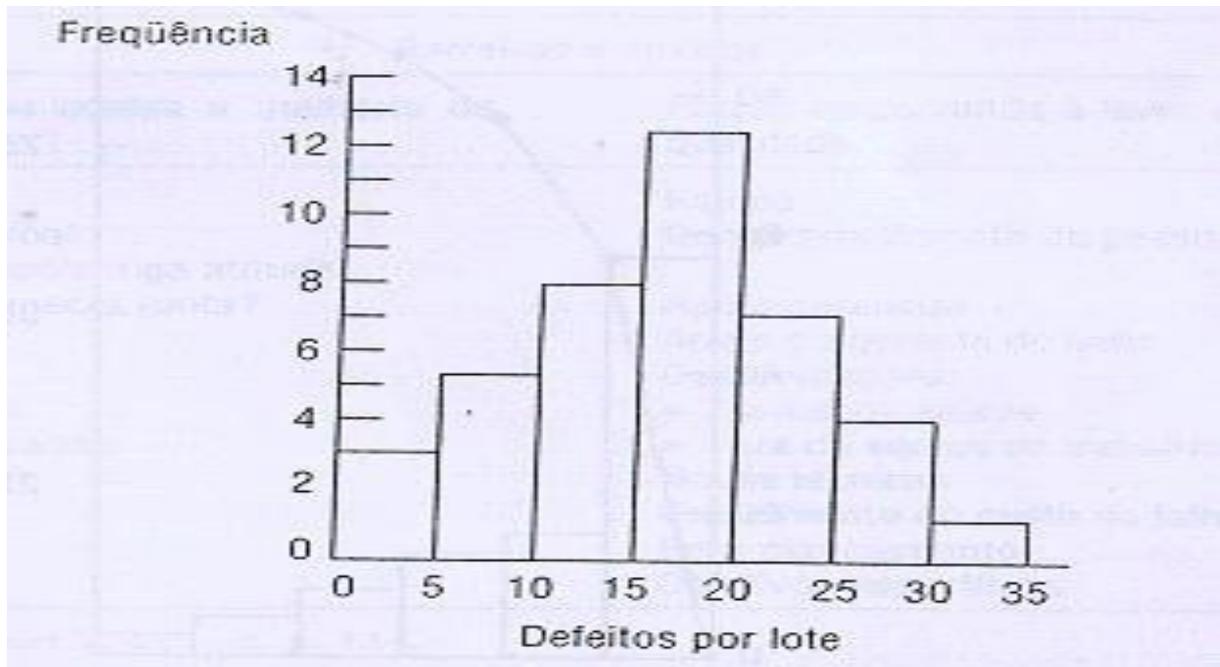


Figura 16.6

g) **diagrama de Pareto** — utiliza-se quando é necessário descobrir ou apresentar a importância relativa de dados ou variáveis. Esta ferramenta ajuda a ressaltar pontos que se consideram vitais em contraste com os muitos assuntos triviais dentro de uma organização. Auxiliando a examinar por quê, como, onde, quando e o quê, referente a um suposto problema, evidencia-o com veemência em relação aos demais, prováveis ou não, disfunções na empresa (Figura 16.7).

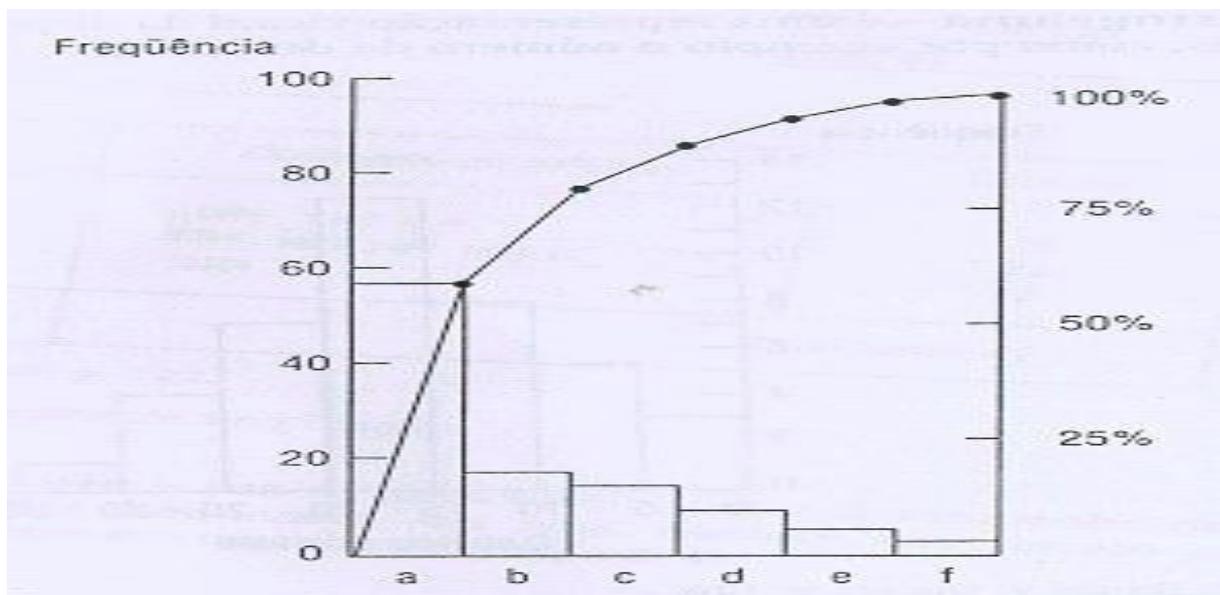


Figura 16.7

h) diagrama de dispersão — as análises de correlação que estabelece permitem que sejam avaliados dois fatores influenciadores a um só tempo, determinando a força existente nas relações identificadas (Figura 16.8).

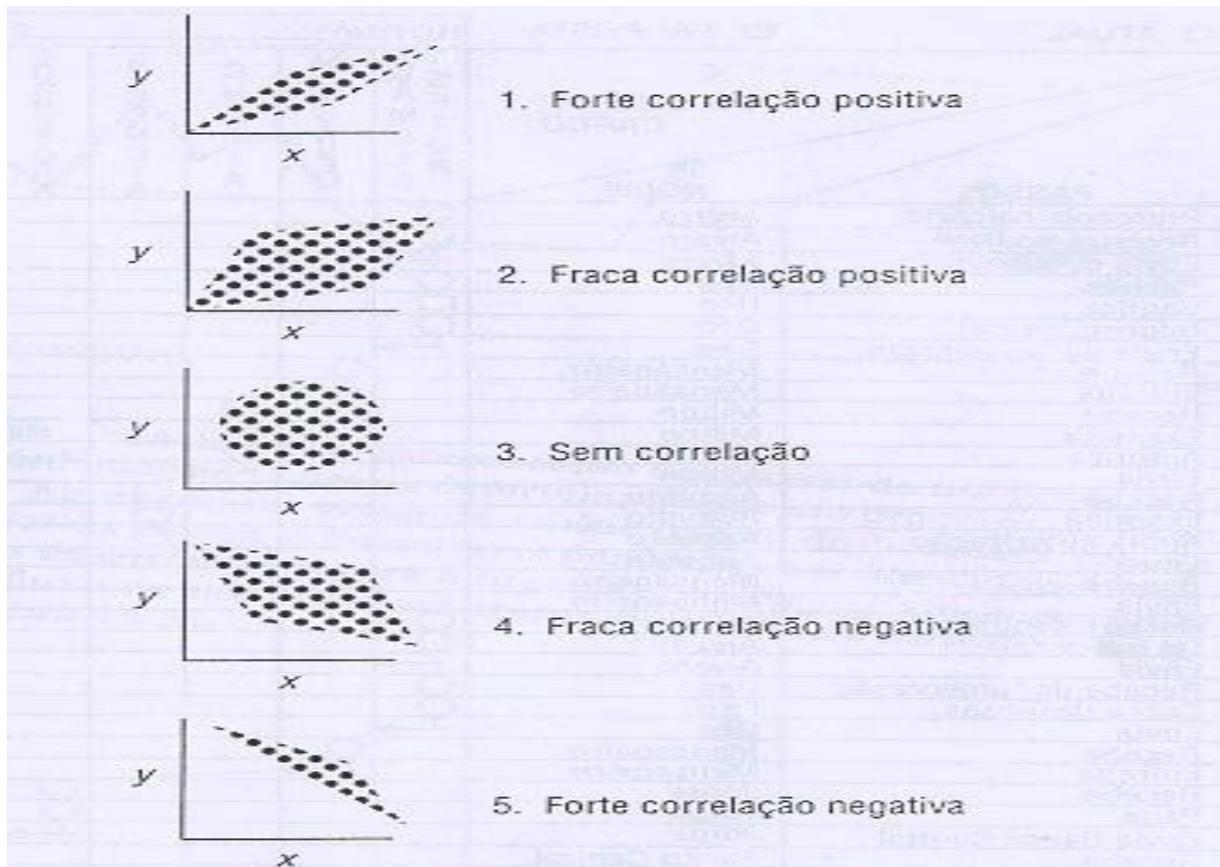
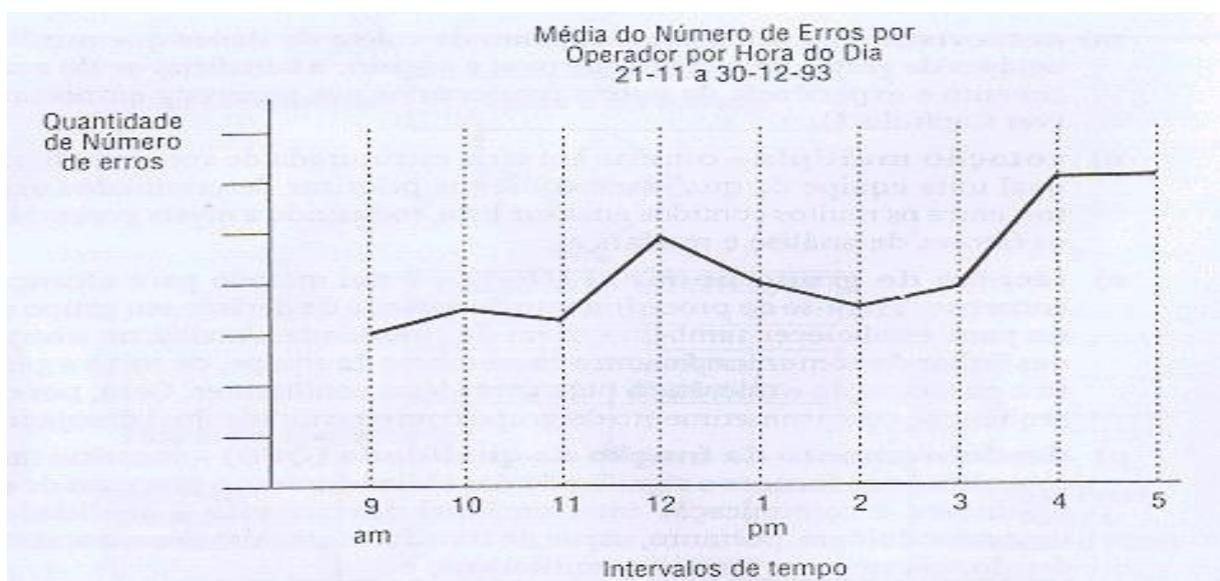


Figura 16.8

i) diagrama de linha de tempo — demonstra as oscilações relativas a certas variáveis ao longo do tempo. Permite, portanto, com sua estrutura gráfica, a idéia de movimento acerca de algum fenômeno organizacional (Figura 16.9).



Técnicas

- a) **plano de ação** — constitui uma espécie de catálogo que enumera, para as equipes de qualidade, todas as atividades que devem ser realizadas, de sorte a assegurar uma implementação precisa e regular dos objetivos de melhoria traçados (Figura 16.10);

Plano de Ação					
Preparado por _____		Data _____		Página _____ de _____	
Registro de Atribuição de Tarefa			N° Tarefa/Projeto _____		Período _____
n°	tarefa/projeto	Prioridade Data	Atribuído a	Data de atribuição	Status/Observ.

- b) **barreiras e auxílios** — esta técnica permite que se localizem com precisão as resistências à mudança (barreiras) e os elementos catalisadores da mesma (auxílios), conduzindo à posterior análise (Figura 16.11);

Barreiras e auxílios	
Forças empurrando contra a melhoria da qualidade	Forças empurrando a favor da melhoria da qualidade
Falta de capital	Equipe
Deficiência de Pessoal	Comprometimento do pessoal
Interesses/investimentos/antiga atitude	Apoio gerencial
Iria a equipe permanecer junta ?	Apoio de gerente de linha
Outras prioridades:	Comunicações:
◆ Tempo	◆ Dentro da equipe
◆ Sustentar o fluxo	◆ Fora da equipe de trabalho
◆ Técnicas complicadas	Novas técnicas
	Crescimento do custo da falha
	Bom planejamento
	Objetivos específicos

Figura 16.11

- c) **benchmarking** — parceiro significativo da gestão pela qualidade total, fornece um método por meio do qual seja possível comparar o processo da empresa com os pertencentes às líderes reconhecidas no ramo. Essa técnica ajuda a estabelecer prioridades e alvos de melhoria ;

- d) **brainstorming** — constitui recurso utilizado por um grupo de pessoas para rapidamente gerar, esclarecer e avaliar uma lista de idéias, problemas e pontos para discussão. Excelente para captar o pensamento criativo de uma equipe, o importante, aqui, é a quantidade de idéias apresentadas e não a qualidade dessas idéias;

e) engenharia simultânea — também denominada de engenharia concorrente. É uma abordagem normalmente utilizada para encurtar o ciclo

de concepção de um projeto, reduzindo-se gastos com reavaliações posteriores desnecessárias. Isso é obtido mediante a manutenção de processos, projetos ou tecnologias paralelas ao processo, projeto ou tecnologia matriz que se estuda e concebe;

f) estimativa de custo — ajuda a selecionar as oportunidades de melhoria em função do impacto financeiro positivo que elas ocasionarão na empresa, se solucionarem os problemas que se propõem a combater;

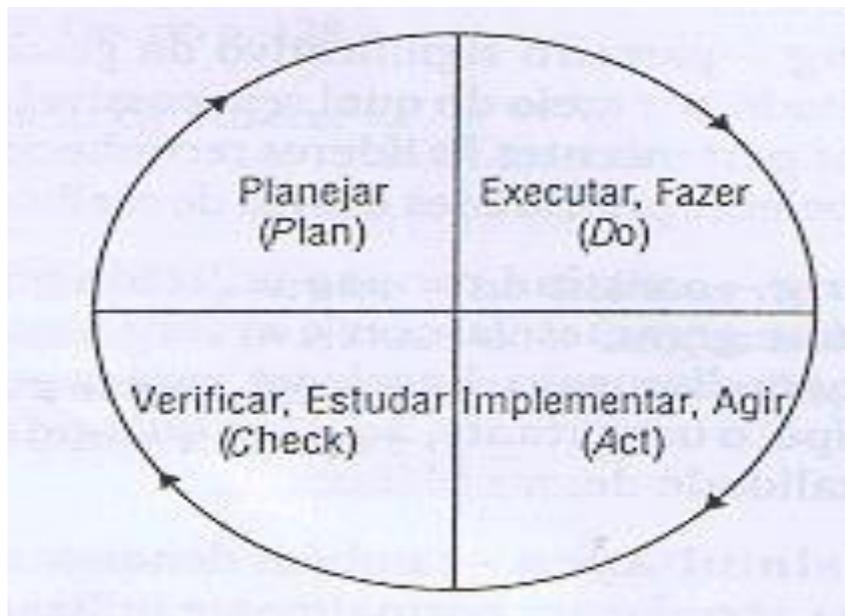
g) custo da qualidade — consiste em todos os custos associados à manutenção de um nível de qualidade aceitável. Incluem-se, aí, portanto, os custos provenientes das falhas na obtenção de qualidade (retrabalho / defeitos). Tal técnica revela, dessa forma, as economias que as organizações podem conseguir ao adotarem, com seriedade, a filosofia do “acertar da primeira vez”;

h) análise das necessidades do cliente — determina as principais características mensuráveis que são importantes para os clientes de uma organização. É uma técnica a ser empregada pela equipe da gestão pela qualidade total em conjunto com a empresa e a clientela;

i) modelo cliente/fornecedor — identifica o relacionamento total entre clientes e organização, bem como entre fornecedores e organização, de sorte a analisar e melhorar os processos de trabalho;

j) questionário cliente/fornecedor — aplica-se para avaliar as relações da empresa com seus clientes e fornecedores;

k) ciclo de Deming/Shewhcirt — também conhecido como ciclo PDCA. Representa um processo cíclico direcionado à melhoria, em que a primeira etapa consiste em planejar (*plan*), seguida pela etapa de ação ou execução do planejado (*do*), pela etapa de



verificação dos resultados até então obtidos com as ações planejadas e executadas (*check*) e pela etapa de implementação final do idealizado como mudança, após as considerações sobre eventuais acertos (*act*). Essa é a técnica mais famosa e usada em gestão pela qualidade total (Figura 16.12);

l) projeto de experimentos — ajuda o profissional voltado para a qualidade a escolher fatores de estudo que se apresentem cruciais. Esmiuçando tais fatores, por meio dessa técnica, será possível ao analista aproveitar com maior eficiência oportunidades de melhoria, otimizando o processo de transição da “fase projeto” para a “fase produção ou implementação”;

m) entrevista — constitui procedimento de coleta de dados que auxilia as equipes de gestão pela qualidade total a adquirir e beneficiar –se do conhecimento e experiência de outros funcionários nos processos empresariais ;

n) votação múltipla - consiste em série estruturada de votos mediante a qual uma equipe de qualidade consegue priorizar determinados assuntos, entre os muitos contidos em uma lista, reduzindo os níveis gerências os fatores de análise e mudança;

o) técnica de grupo nominal (NGT) – é um método para alcançar o consenso. Trata –se de procedimento de tomada de decisão em grupos usado paara estabelecer também ordem de prioridade. Axilia na abertura das linhas de comunicação entre os membros da equipe, de sorte a garantir a participação e tolerância para com idéias conflitantes. Gera, por consequência, comprometimento do grupo com o resultado final desejado;

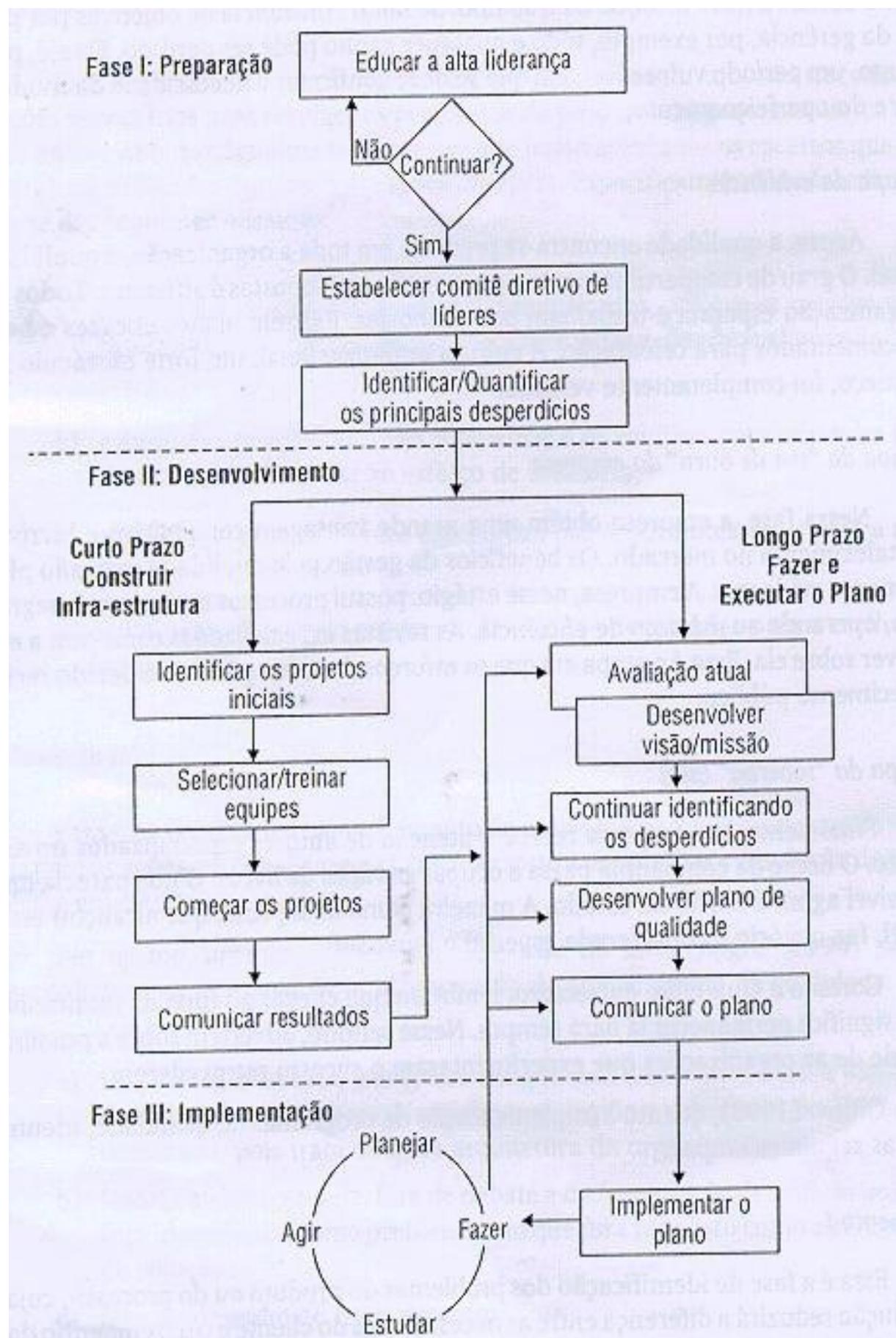
p) desdobramento da função da qualidade (QFD) – constitui mapa conceitual que fornece o significado das idéias durante o planejamento e comunicação interfuncional direcionados á qualidade. É uma metodologia, portanto, capaz de transformar os desejos e necessidades dos clientes em termos quantitativos;

q) controle estatístico do processo (SPC) - é uma técnica eficaz para melhorar o desempenho de qualquer processo, por meio da análise e identificação de dados quantificáveis. Determinando a causa de variação com base em avaliação estatística do problema, constitui, ao lado do PDCA, uma das técnicas mais utilizadas em projetos orientados à gestão pela qualidade total.

ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE QUALIDADE

Uma empresa que deseje trilhar os caminhos benéficos e lucrativos da gestão pela qualidade total pode sistematizar seus passos, pautando-os por um roteiro. Esse roteiro pode ser adotado como parte integrante das etapas do estudo organizacional que vimos anteriormente. Ou não, isto é, esse conjunto de etapas pode ser suficiente para a conquista de excelentes mudanças na organização. A intenção é oferecer ao leitor uma breve visualização dos momentos, das etapas que devem ser respeitadas quando falamos em qualidade, melhor, em gestão pela qualidade total.

O primeiro a nos oferecer um quadro de etapas para a adoção de projetos voltados para a qualidade é Conway (1996). Segundo o autor, a ação propriamente dita, onde é materializado o compromisso assumido com a mudança, encerra três fases: (Figura 16.13)



Fase I

Preparação com o estabelecimento de um comitê diretivo, isto é, com a criação de um corpo gerencial formado pelos membros do alto escalão organizacional que irá viabilizar o processo de transição para o novo sistema. A simples formação desse comitê, garante Conway, é o bastante para enviar uma mensagem para toda a organização sobre a importância da técnica. O comitê, sugere o autor, deve incluir também pessoas que, apesar de não participarem da alta gerência, podem ser consideradas fundamentais no processo.

Conway enumera as tarefas a serem desempenhadas pelo comitê:

- a) identificar e quantificar as principais áreas de desperdício;
- b) fazer uma avaliação básica da posição atual da empresa;
- c) desenvolver um plano de implementação associado a métodos de mudança;
- d) oferecer cursos e treinamento;
- e) integrar o esforço da melhoria;
- f) encorajar as pessoas a trabalharem de acordo com o novo processo;
- g) alinhar o sistema de motivação/recompensa com o esforço da melhoria contínua;
- h) prover os recursos necessários;
- i) servir como líderes e orientadores ativos;
- j) selecionar os principais projetos dirigidos pela administração; e
- k) desenvolver uma missão/visão para a organização.

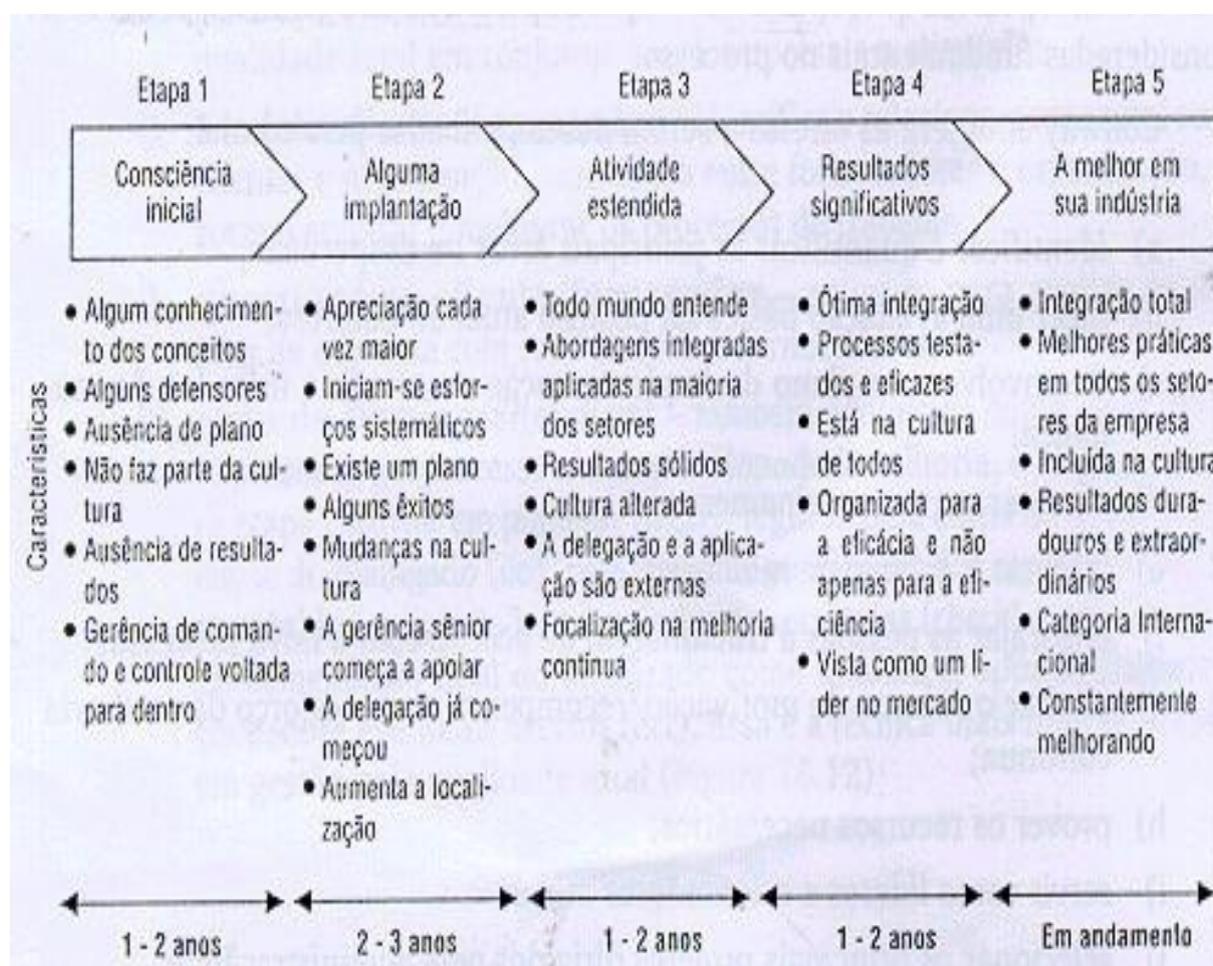
Fase II

Temos aqui a etapa de desenvolvimento, o que inclui os projetos de melhoria, o planejamento direcionado a cursos e treinamento de funcionários, a definição da missão e visão organizacional, de sorte a esclarecer a razão central da existência da organização e a divulgação de tudo que compõe o plano de melhoria traçado. De certa maneira, como podemos perceber, as fases 1 e II confundem-se.

Fase III

Implementação. Superadas as etapas anteriores, expõe o autor, chegar à última fase não é tão complicado. O cerne da questão de um processo de implementação bem - sucedido, portanto, encontra-se na correta avaliação e administração dos fatores concernentes às primeiras duas fases.

Para Cortada e Quintella (1994), operacionalizar programas de qualidade passa pelo que os autores denominaram de “cinco etapas da transformação”. Certos de que tal processo demanda tempo para alcançar resultados extremamente positivos (mencionam o período de 10 anos para que um programa de qualidade chegue à plena maturidade), Cortada e Quintella afirmam que os primeiros benefícios fazem-se sentir apenas depois de três anos de adoção das idéias da técnica. Constituem as etapas formuladas pelos autores (Figura 16.14):



Etapa da consciência inicial

Nessa etapa, ainda não existe um sentido compartilhado sobre a qualidade. As iniciativas são isoladas. O todo organizacional não foi sensibilizado. Não existem resultados visíveis e a gerência adota o tradicional estilo de gestão “comandar e controlar”;

Etapa do incremento do desejo de aprender sobre qualidade

Nessa fase, os funcionários já sentem interesse pelo assunto. Há apoio da gerência e os processos começam a ser avaliados e modificados de forma integrada. Os funcionários começam a receber responsabilidades e poder para tomar decisões. Sente-se, aqui, o

verdadeiro potencial da ferramenta. Essa é a hora de fortalecer a adesão à nova filosofia de trabalho. Se faltar constância de objetivos por parte da gerência, por exemplo, todo e qualquer ganho pode ser perdido. Esse é, portanto, um período vulnerável, em que se deve confirmar a necessidade da mudança e do aperfeiçoamento;

Etapa da evidência

Agora, a qualidade encontra-se presente em toda a organização, é qualidade total. O grau de compartilhamento de suas idéias e propostas é altíssimo. Todos na organização esperam e trabalham por melhorias. Existem planos eficazes e bem documentados para orientação. A cultura organizacional, um forte obstáculo no começo, foi completamente vencida.

Etapa da “era de ouro” da empresa

Nessa fase, a empresa obtém uma grande vantagem competitiva e incrível fortalecimento no mercado. Os benefícios da gestão pela qualidade total são plenamente evidentes. A empresa, nesse estágio, possui processos muito bem integrados, operando ao máximo de eficiência. As revistas especializadas começam a escrever sobre ela. Essa é a etapa em que os esforços de todos ganham o devido reconhecimento público.

Etapa da “soberba” (sic)

Finalmente, sua empresa recebe a atenção de autores especializados no assunto. O nome da companhia passa a ocupar as capas de livros. O que parecia impossível agora é objeto de estudo. A maneira como a empresa, que alcançou esse nível, faz negócio é considerada especial e inovadora.

Cortada e Quintella, entretanto, lembram que chegar ao topo da montanha não significa permanecer lá para sempre. Nesse sentido, advertem sobre a possibilidade de as organizações que experimentaram o sucesso retrocederem.

Gitlow (1993), quanto à implementação de programas de qualidade, identifica as seguintes etapas:

Momento 1

Essa é a fase de identificação dos problemas do produto ou do processo, cuja resolução reduzirá a diferença entre as necessidades do cliente e o desempenho da organização. O primeiro passo, nesse momento, é coletar informações relativas aos problemas e organizá-las. Essas informações podem incluir dados numéricos, verbais, idéias, fatos, suposições e opiniões. Organizar as informações é fundamental, pois auxiliará a transformar pensamentos criativos, contudo desprovidos de forma, em relações lógicas para combater as dificuldades e falhas.

Momento II

Esse é o momento do planejamento, Segundo o autor. Aqui são traçadas as ações necessárias para resolver os problemas de produtos ou processos descobertos na fase anterior. Igualmente, é preciso que sejam estimados os recursos que deverão ser utilizados durante a mudança desejada. Especificamente, na fase 11, trata-se das seguintes questões:

- a) divisão sistemática dos problemas identificados, até que se consiga uma lista de subitens em que possam ser executadas ações de melhoria do processo;
- b) estudo das relações entre os problemas e os subitens para entender melhor as ações dirigidas ao esforço de melhoria;
- c) alocação, a pessoas e áreas específicas, das ações necessárias para a melhoria de processos; e
- d) acompanhamento do progresso das ações selecionadas para a melhoria do processo.

Momento III

Essa fase focaliza o desenvolvimento de cronograma e planos de contingência para as ações desenvolvidas na fase 11, de sorte a possibilitar a resolução do problema em estudo.

Por último, apresentamos o entendimento de Montenegro (1994) sobre quais devam ser as etapas de implementação de um programa de qualidade:

- a) fase da redescoberta, isto é, fase em que será descoberta a nova maneira de trabalhar na empresa. Normalmente, expõe o autor, essa é a fase mais demorada, pois trata da nova arquitetura da organização;
- b) fase da análise, ou seja, fase de debate e de formulação de críticas ao que fora identificado como problema e ao que fora proposto como alternativa de solução;
- c) fase do desenho do novo processo;
- d) fase de desenvolvimento de um teste-piloto;
- e) fase de aplicação do teste-piloto; e
- f) fase da implementação propriamente dita e de todos os ajustes que se fizerem necessários.

QUALIDADE EM SERVIÇOS: UM MOMENTO DE REAVALIAÇÃO E TRANSIÇÃO

Dentro do contexto do movimento de qualidade total surgiu posteriormente uma preocupação com a questão da qualidade em serviços. Constatou-se a existência ou necessidade de atenção maior aos clientes, quando o assunto era qualidade, principalmente no setor de serviços.

Whiteley (1992), a respeito, afirma que Deming e Juran foram os cabeças do movimento de qualidade. Eles misturaram poderosas técnicas analíticas com exortações por um enfoque do tipo “constância de propósitos”. Os resultados do movimento foram incríveis. Contudo, por mais fantásticos que tenham sido, mesmo o movimento de qualidade não estava fornecendo o impulso que a maioria das organizações precisava para vencer a competição. Isso porque havia uma concentração na perfeição técnica (escola de Deming e Juran) e não nos clientes, suas exigências e necessidades, os quais deveriam ser o verdadeiro e mais importante foco da qualidade. Sempre que a bandeira da qualidade era erguida em uma organização, afirma o autor, o movimento atacava apenas problemas óbvios julgados importantes por alguém de dentro da empresa, fossem ou não os mais sérios problemas afetando os clientes. Em outras palavras, as organizações estavam obtendo sucesso a curto prazo e não a longo.

Organizações de sucesso, segundo Whiteley, passaram da fase da técnica e da formulação interna do conceito de qualidade para ir além. Elas aprenderam a proporcionar qualidade de acordo com a definição do cliente sobre o que seria qualidade. Essas organizações constantemente pesquisam e reformulam seus produtos e serviços com um único objetivo em mente: fornecer ao cliente o que ele deseja. Somente organizações assim empenhadas em escutar e servir podem produzir clientes empolgados. E apenas clientes empolgados geram lucros sólidos e crescentes.

As organizações que não se preocupam em agradar seus clientes têm a própria existência ameaçada, coloca o autor, porque altos lucros estão mais correlacionados com a melhor qualidade percebida pelo cliente do que com participação de mercado ou qualquer outra variável.

Essa chamada de retorno ao cliente como principal centro de atenção da qualidade, em conjunto com a certeza cada vez mais forte de que, qualquer que seja a organização, mesmo as industriais, sempre haverá um momento de prestação de serviço, foi o fator que trouxe a qualidade em serviços à esfera de discussões no mundo dos executivos de primeiríssima linha.

Whiteley (1992) afirma que, se a organização deseja realmente se voltar para seus clientes, existem alguns passos a serem observados, e ainda duas dimensões de qualidade a serem abordadas: a dimensão da qualidade do produto e a dimensão da qualidade do serviço. Cada uma dessas dimensões exige habilidades e estratégias próprias. Proporcionar qualidade ao cliente, para o autor, portanto, significa estar atento a suas duas dimensões.

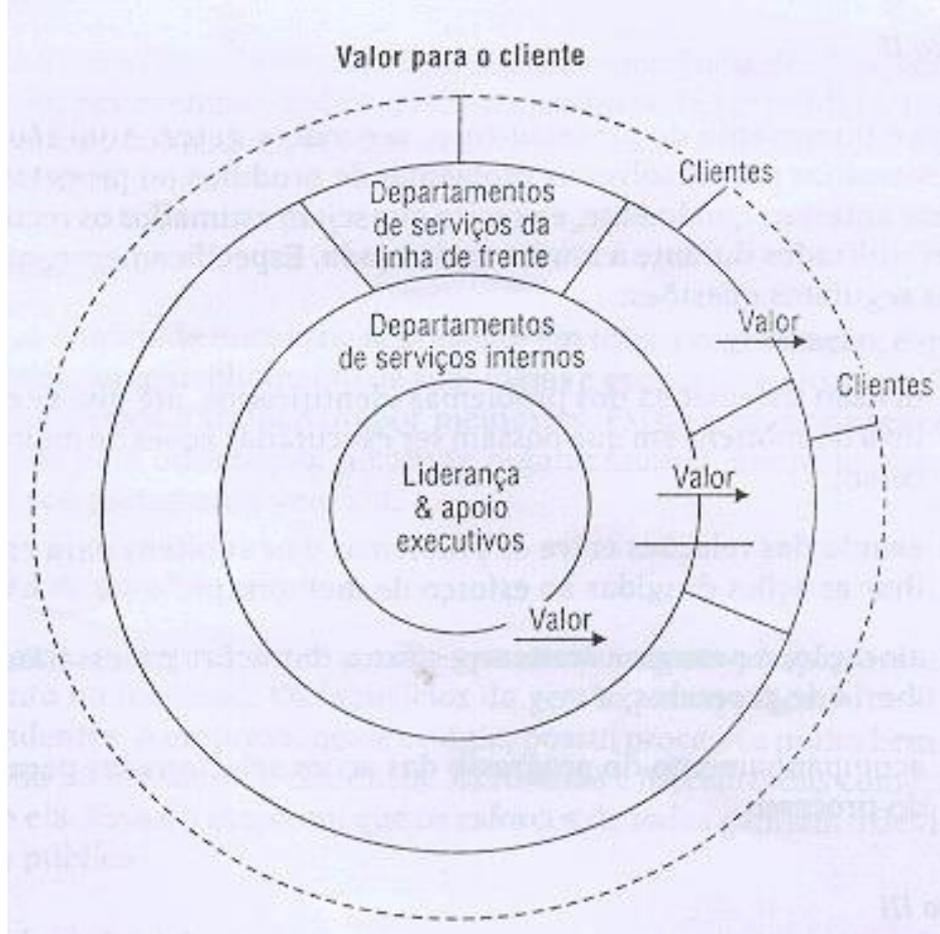
As organizações agora vêm a qualidade em serviço como forma de obter competitividade, como uma arma altamente efetiva para tal fim. Contudo, para obter qualidade em serviço, essas mesmas organizações, afirma Whiteley, precisam contratar gente que goste

de gente, e depois dar-lhes treinamento, visão de atendimento, conhecimento do que o cliente necessita e apoio para desempenharem suas tarefas. Há, portanto, toda uma especial concentração no fator humano, tanto na ponta do processo (cliente), como durante o próprio processo (recursos humanos).

As empresas realmente voltadas para seus clientes, segundo Albrecht (1993), devem abandonar a postura de qualidade criada nos anos 80. Essa postura é a responsável pelo fracasso de grande parte dos programas de qualidade em serviços atualmente. Muitas organizações lançaram, por exemplo, seus programas “desta vez é para valer?” ou “desta vez é sério”, apenas para vê-los ruir um pouco mais adiante. Há mais fracassos que sucessos, e isso porque as organizações estão aplicando idéias e soluções do século 20 a problemas do século 21. As empresas simplesmente não conseguem abandonar uma mentalidade errada, e partem de premissas que conduzem a um raciocínio distorcido. A qualidade de caráter industrial, criada há uma década, soa nos anos 90 como defasada. E preciso uma abordagem revolucionária, e esta é a abordagem de serviços. Ela centraliza o cliente como imperativo absoluto da qualidade de forma muito mais enérgica que sua predecessora industrial.

Essa abordagem de qualidade de serviços preconizada por Albrecht pressupõe a criação de um organograma, no qual tudo será redesenhado, de sorte a contemplar o relacionamento com o cliente como parte fundamental. Assim, em vez de ter uma organização com um organograma hierárquico em blocos ou sub-blocos, devemos desenhá-lo, conforme ensina o autor, como uma série de círculos concêntricos (Figura 16.15), em que cada um entrega valor a seus clientes. Em verdade, toda a organização precisa comprometer-se com a entrega de valor ao cliente. Esse tipo de abordagem é representativa dessa intenção. O valor simplesmente flui de dentro para fora.

Muitas empresas, para o autor, ainda, simplesmente, não entenderam que que consideram qualidade não mais tem tanta importância. A qualidade, agora, afirma Albrecht, está nos olhos e na mente do observador, e os fatores que os clientes empregam para analisar a qualidade oferecida por uma organização são múltiplos e complexos. Se até há bem pouco tempo a visão dominante de qualidade ligava o conceito à idéia de fabricação, conformidade com requisitos físicos, padrões, zero defeito ou zero erro, atualmente podemos dizer que este é apenas um elemento da qualidade, que em hipótese nenhuma a resume, pois se trata de um método apoiado em características físicas que conduz a uma orientação excessivamente simplista. As empresas que adotam ou adotarem esse tipo de enfoque, segundo o autor, condenam-se ao fracasso, uma vez que estão por demais presas à medição de processos, sem nenhuma referência às percepções dos clientes que supostamente deveriam beneficiar-se com elas. A maioria dos programas de qualidade, acredita o autor, é vítima da obsessão por medições que não levam em conta o cliente.



QUALIDADE TOTAL, QUALIDADE DE VIDA E CIDADANIA NO BRASIL

Vimos, neste capítulo, o conceito, principais idéias e objetivos da gestão pela qualidade total. Compreendemos, dessa forma; que centrada nos desejos e expectativas dos clientes, tal técnica oferece às empresas oportunidades significativas de ganhos competitivos, por meio da melhoria contínua dos processos Organizacionais.

No caso brasileiro, a questão da qualidade tomou outro rumo. GQT, sigla para Gestão pela Qualidade Total, chegou às empresas de forma pouco definida.

Não chegou a ser um movimento acadêmico, nem a ser um movimento lançado por um nome de presença nacional ou mesmo internacional. Podemos dar crédito ao ex-presidente Fernando Collor de Mello, que lançou o programa brasileiro de qualidade e produtividade, mas não considerá-lo como o grande comandante.

GQT chegou via várias entradas. Infelizmente, os tantos adeptos da ferramenta que surgiu no primeiro ano da década de 90 não consideraram as enormes distâncias culturais, sociais, econômicas e empresariais entre as sociedades geradoras dos programas de qualidade e nós. Esqueceram-se de fazer as devidas reduções a nossa realidade. Ficaram devendo a qualidade de vida e cidadania existentes em alto grau nas sociedades desenvolvidas e pouco — ou mesmo nada — citadas nas muitas obras que nos chegaram e continuam ocupando espaço em nossas estantes. Essa foi nossa falha: não considerar nossa realidade, e considerar a realidade de outras sociedades (a americana, a japonesa) como suficientes para a adoção das ferramentas.

Evidente que podemos fazer os ajustes necessários. Podemos encontrar caminhos que ensejem o alcance de melhor resultado, ao aplicar a abordagem da qualidade. Os postulados da GQT são impressionantes e podem ser praticados, desde que com a necessária compreensão de nossa realidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

... “ quando falamos sobre as necessidades dos seres humanos, estamos falando sobre a essência de suas vidas” ...

A.H. MASLOW

Depois de entrar em contato com o universo da Qualidade Total, percebe-se que a razão de ser de uma empresa são os seus clientes. Portanto, toda sua administração deve estar voltada para a qualidade, que é a busca contínua da satisfação das necessidades dos clientes e esta claro que a empresa é o meio para atingir a satisfação das necessidades de todas as pessoas (clientes, acionistas, empregados e vizinhos).

Acontece que as necessidades das pessoas mudam continuamente e os concorrentes estão se desenvolvendo e melhorando. Ninguém pode parar e esperar. Diante deste quadro, para que a empresa possa sobreviver é necessário desenvolver novos produtos ou serviços (melhores, mais baratos, mais seguros, de entrega mais rápida, de manutenção mais fácil etc. que os concorrentes). Para produzir estes novos produtos ou serviços são necessários novos processos (melhores, mais fáceis, de menor dispersão, mais baratos, mais rápidos, mais seguros etc.). Este processo de inovação tem como referências o cliente e os concorrentes e se constitui na garantia da própria sobrevivência da empresa.

Então, para se garantir a sobrevivência da empresa é conduzido o processo de administração da qualidade, a política da qualidade deve estabelecer claramente o comprometimento da alta administração com os conceitos fundamentais da qualidade, que devem ser disseminados para compreensão de todos, implementados, e garantidos em sua execução.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA

DEMING, Edwards. Qualidade: A Revolução da Administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990

BRASSARD, Michael. Qualidade – Ferramentas para uma Melhoria Contínua: The Memory Jogger. Tradução de PROQUAL Consultoria e Assessoria Empresarial. Rio de Janeiro: Qualymark Ed., 1991

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês). Belo horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 220p.

JURAN, J.M. Jura's Quality Control Handbook. New York: McGraw-Hill, 1988

TAYLOR, F. W. Princípios de Administração Científica. Ed. Atlas S. A., São Paulo, 1960, 140p

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administração nos Novos Tempos. Ed. Campus, Rio de Janeiro: 1999, pgs.673 à 695.

Apresentação

“ O BOM SENSO É A COISA MAIS BEM REPARTIDA DESTE MUNDO, PORQUE CADA UM DE NÓS PENSA SER DELE TÃO BEM PROVIDO, QUE MESMO AQUELES QUE SÃO MAIS DIFÍCEIS DE SE CONTENTAR COM QUALQUER OUTRA COISA, NÃO COSTUMAM DESEJAR MAIS DO QUE O QUE TÊM.”

R. Descartes

Quando examinamos o tema Qualidade Total, partimos de duas certezas: a primeira, de que é um processo de evolução de gestão empresarial imprescindível às empresas que desejam sobreviver; a segunda, é de que não falta literatura para ser introduzido a uma visão geral sobre o tema.

É nossa certeza de que a aplicação dos princípios da Qualidade Total nos conduzirá a empresas mais eficientes e competitivas, além de uma sociedade mais aberta e democrática. Diante das mudanças pelo qual o mundo está passando. No entanto, estas mudanças são apenas parte da rápida evolução social, tecnológica e sobretudo mental que a humanidade vem experimentando. Estas mudanças têm trazido ameaças à sobrevivência das empresas em todo o mundo pelos mais variados motivos.



Housekeeping – O programa dos cinco “S”

A prática do housekeeping (arrumar a casa) tem por objetivos proporcionar melhor aproveitamento do espaço, eliminar as causas dos acidentes, desenvolver o espírito de equipe e assegurar boa aparência da organização.

A implantação do programa dos cinco “s” nas empresas japonesas requer que todos os funcionários sejam pessoalmente responsáveis pelas seguintes dentro da organização:

Seiri: separar o necessário do desnecessário, o essencial do acidental.

Seiton: organizar, colocar as coisas nos seus devidos lugares.

Seiso: limpar, manter o ambiente limpo e agradável.

Seiketsu: padronizar, simplificar as coisas.

Shitsuke: disciplinar, manter a ordem e os compromissos.

O programa dos cinco “S” muda completamente o comportamento das pessoas dentro das organizações. Em vez de simples trabalhadores, as pessoas tornam-se responsáveis

pelos cinco “S” em sua área de trabalho. Não se trata apenas de realizar a tarefa em si, mas de realizá-la de acordo com os critérios citados ou, mais do que isso, de administrar a tarefa e o ambiente em que ela é realizada.

Qualidade Total

SUMÁRIO

Apresentação	I
Introdução	II
Histórico	III
Afinal, o que é qualidade?	IV
Ênfase na qualidade	V
O pontapé inicial de Deming e Juran	VI
Qualidade e melhoria contínua	VII
Ferramentas da gestão de qualidade total	VIII
Os cinco “S”	IX
Técnicas	X
Etapas da implementação de programas de qualidade	XI
Qualidade em serviços: um momento de reavaliação e transição	XII
Qualidade total, qualidade de vida e Cidadania no Brasil	XIII
Conclusão	XIV
Referências Bibliográficas	XV

