

5º MOMENTO (1980/1990): MOVIMENTO DA QUALIDADE

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 459-68.

O que é qualidade?

Qualidade pode ser explicada de várias maneiras. Duas definições de **qualidade** poderiam ser:

- todas as propriedades ou características de um produto ou serviço relacionadas à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que o utilizam, isto é, dos clientes, sem prejudicar os que são afetados pelo uso do produto ou serviço;
- totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas.

O termo entidade inclui produto, atividade, processo, organização ou pessoa.

No caso de um produto, a qualidade inclui a aparência estética; a durabilidade; a segurança; a confiabilidade; a precisão; o desempenho; o custo da sua operação; a facilidade, as características e as informações adequadas para instalação, uso e manutenção; a cortesia e a presteza no atendimento ao cliente; a assistência técnica e a garantia prestadas pelo fabricante; a uniformidade e padronização dos produtos colocados à venda; e tudo mais que não só o usuário mas todos os que são afetados pelo produto possam considerar importante para eles ou para a sociedade.

Fica claro pelas definições acima que *quem decide se um produto é ou não de boa qualidade é o cliente*. Esse fato fez com que Juran definisse qualidade como sendo "adequação ao uso". Poderíamos também definir qualidade considerando apenas o produto em si, sem relacioná-lo com o usuário, mas não é este o enfoque atualmente usado pelas empresas.

O dicionário Aurélio possui oito definições para qualidade. A que mais se aproxima da nossa é: "numa escala de valores, qualidade que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar qualquer coisa".

A organização precisa, portanto, identificar com precisão o que o cliente considera como atributos adequados dos produtos e serviços que consome e comunicar aos que trabalham para ela quais são esses atributos.

Segundo Juran, a satisfação do cliente é alcançada quando as características do produto correspondem às necessidades do cliente. A satisfação com o produto é um

estímulo à sua facilidade de venda, que impacta a participação no mercado e, portanto, a receita de vendas. Uma deficiência do produto resultará em insatisfação com ele, impactando nos custos incorridos para se refazer o trabalho. Entre os custos provocados por falta de qualidade, estão: entregas atrasadas, notas fiscais preenchidas incorretamente, cancelamento de contratos de vendas, desperdícios e retrabalhos, entre outros.

Histórico e princípio básico

O conceito de qualidade é antigo. Na época da produção artesanal, já havia distinção entre produtos de alta e de baixa qualidade. Na era industrial, o controle da qualidade começou com o controle do produto acabado e, posteriormente, o controle ao longo do processo. Hoje, a qualidade abrange todas as áreas, tendo adquirido importância maior a partir dos anos 1960, com a gestão da qualidade total.

O nome **qualidade total** engloba um **conjunto de princípios**, idealizado por W. Edwards Deming. Muitos já eram conhecidos, mas **abordados no seu conjunto constituem uma forma característica de administrar**¹. Um ponto, porém, é inovador: o princípio que diz que melhor qualidade proporciona, no conjunto, custos mais baixos. Isso era muito contestado até o fim da década de 1940, quando Deming, nos seus trabalhos de consultoria, concluiu ser válido em vários casos.

É interessante notar a preocupação dos japoneses com qualidade após a 2ª guerra mundial, já que antes dela os produtos japoneses de consumo com alta qualidade eram praticamente desconhecidos. A imagem no mundo dos produtos *Made in Japan* era desfavorável. Os trabalhos de Deming sobre qualidade foram avidamente absorvidos pelos japoneses, que compreenderam sua importância para conquistar o mercado internacional. A maioria dos dirigentes de empresas americanas, na época, dizia que qualidade era incompatível com custos baixos: era preciso optar por um ou outro. De fato, existe um custo a ser pago pela qualidade quando o produto já atingiu um alto nível de qualidade. Como a qualidade reflete a quantidade de atributos contidos num produto e como atributos envolvem custo de produção, produtos de melhor qualidade são mais caros que os demais. Por outro lado, também existe um custo alto a ser pago por uma qualidade baixa, especialmente se é muito baixa.

Vários estudos, realizados nas décadas de 1950 e 1960, mostraram que, em alguns casos, os custos diminuía com o aumento da qualidade. Também ficou claro que não adianta controlar a qualidade no final do processo produtivo, diminuindo custos

¹ Destacado pelo Prof. Edmundo; não é do original.

com transportes de peças defeituosas e devoluções. Os custos caem muito mais se o controle for feito ao longo do processo, impedindo que partes defeituosas continuem consumindo esforços e custos de produção.

Juran cita três perdas resultantes da falta de qualidade:

1. perda de vendas: em virtude de melhor qualidade dos produtos dos competidores;
2. custos de baixa qualidade: queixas de consumidores, ações legais por falta de qualidade, retrabalho de produtos defeituosos e produtos sucateados;
3. ameaças à sociedade: os produtos da sociedade industrial têm o potencial de aumentar a vida humana; aliviam as pessoas de situações desconfortáveis; proporcionam oportunidades para educação e lazer. A continuidade desses benefícios, porém, depende da continuidade do funcionamento adequado dos produtos, isto é, da sua qualidade; não só na produção, mas desde o planejamento do produto.

Outro aspecto inovador é o *foco no cliente*. Atualmente, **a maioria das empresas tem uma abordagem de administração voltada para o mercado**. Não era assim nos anos 1950, quando Deming começou a estruturar a administração que veio a se chamar qualidade total. Na ocasião, **a maioria das empresas voltava-se para a produção e a eficiência no modo de produzir**. O aumento da concorrência tomou os clientes mais exigentes. Não há tolerância para qualidade ruim. Deming foi um dos pioneiros do conceito de que **a produção deve estar subordinada às necessidades do mercado**², isto é, dos clientes, e a qualidade deve ser o objetivo principal da produção.

Para isso, três passos são fundamentais:

- (i) identificar o público-alvo e suas necessidades;
- (ii) desenvolver produtos que respondam a essas necessidades; e
- (iii) desenvolver processos capazes de produzir estes produtos com a qualidade requerida.

É preciso salientar que o que percebemos como sendo as necessidades dos clientes nem sempre o são. Para isso, devemos nos colocar no lugar do cliente; comunicarmo-nos com ele e entender o uso feito pelo cliente.

Algumas premissas básicas de Deming fazem parte desta abordagem:

1. os melhores esforços não bastam: os melhores esforços são essenciais, mas, tomados isoladamente, cada um avançando em múltiplas direções, sem a devida orientação baseada em princípios, pode causar danos profundos;
2. lucros a curto prazo não constituem índice de competência: qualquer pessoa é capaz

² Idem os destaques do parágrafo.

de pagar dividendos adiando manutenção, promovendo cortes em pesquisa, ou adquirindo outra empresa. Dividendos e valorização das ações, instrumentos pelos quais os líderes da empresa são avaliados, não melhoram a competitividade da empresa. Proteger o investimento constitui obrigação da administração;

3. apoio da direção não basta: não é suficiente que a direção se dedique à qualidade e à produtividade. *Precisa saber o que tem de ser feito.* Não basta apoio, é preciso agir.

16.3 - Gestão da qualidade total

Começamos definindo o que não é qualidade total. Qualidade total não é um produto perfeito, sem defeito algum. **Qualidade total** é um sistema de administração que visa a obter qualidade em todas as áreas de atuação. A qualidade começa com o projeto, incluindo todas as especificações do produto ou serviço, passando por todas as etapas de produção ou operação, e abrange o atendimento ao cliente e a assistência técnica. Sendo o foco o cliente, a organização deve estar voltada para o mercado, e a qualidade do produto é um dos objetivos a ser atingido. ***Qualidade total também é o modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, por meio da satisfação do cliente***³ e dos benefícios para os membros da organização e a sociedade.

Há uma série de características da qualidade total:

1. é um meio, e não um objetivo em si, para que a empresa possa atingir os objetivos e resultados desejados;
2. filosofia de gestão baseada na satisfação dos diversos públicos envolvidos com a empresa;
3. envolve todas as pessoas, todas as funções e todos os órgãos da empresa, bem como uma integração de todas as atividades da organização;
4. modo de gestão para organizar a empresa de forma a gerar produtos que atendam aos requisitos dos clientes;
5. visa a garantir que os produtos sejam feitos atendendo aos requisitos dos clientes.

Um sistema de qualidade total é uma forma de trabalho, operando em toda a empresa e documentada em procedimentos, integrados de forma técnica e gerencial, para orientar as ações coordenadas da força de trabalho, das máquinas e das

³ Idem.

informações da empresa nas formas melhores e mais práticas, com a finalidade de assegurar satisfação ao cliente em relação à qualidade e custos compatíveis com essa qualidade.

A gestão da qualidade total requer pessoas motivadas e treinadas para obter produtos e serviços de qualidade, bem como um contínuo sistema de controle e revisão, com constante *feedback*, para corrigir os desvios em relação às metas e padrões estabelecidos. Além disso, o sistema deve ser revisto periodicamente para verificar a possibilidade de se introduzirem aperfeiçoamentos. A gestão da qualidade total é responsabilidade de todos os níveis da organização e deve ser liderada pela sua alta administração. Como em qualquer processo de mudança, é indispensável não só o apoio, mas também o envolvimento da alta administração da organização.

A qualidade total visa a aumentar a satisfação do consumidor com o produto ou serviço. Um programa de qualidade total geralmente proporciona melhorias na qualidade e projeto do produto; no processo de fabricação; no moral dos empregados e na consciência para a importância da qualidade; na assistência técnica prestada aos consumidores; na aceitação pelo mercado; nas perdas resultantes ao longo do processo de fabricação; na redução dos custos operacionais; nos serviços prestados aos consumidores e na diminuição das reclamações.