

O que será da qualidade?

A função pode se transformar em garantia de sistemas e caber a um profissional de formação mais abrangente
Especial TQM Magazine

Uma pesquisa da firma de consultoria norte-americana Bain & Company publicada nesta edição (veja página 56) mostra que o percentual de empresas que adotam a Gestão da Qualidade Total (TQM) vem reduzindo nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia, embora ainda seja bem alto (67%). O que isso significa para as companhias brasileiras, cada vez mais adeptas dessa ferramenta gerencial? Para responder à pergunta, HSM MANAGEMENT publica o material especial da *TQM Magazine* com artigos de vários pensadores da qualidade reunidos pela editora March Laree Jacques a propósito dos quase 50 anos da filosofia da qualidade. A primeira parte da resposta é quase uma provocação: o problema seria que o verdadeiro TQM não vingou e sim sua versão banalizada, “inventada” pelas Forças Armadas dos EUA e por autoproclamados especialistas. Ou seja: as empresas não estariam usando a ferramenta corretamente. O TQM deve desenvolver processos que visam a obtenção de produtos sem defeitos para reduzir custos de fabricação e assistência técnica e entregar ao cliente um produto de maior qualidade com menor preço? Ou deve ser uma coleção de certificados? O mais eminente dos especialistas procurados pela *TQM Magazine*, Philip B. Crosby, preferiu dar uma resposta objetiva: “Os profissionais da qualidade precisam aprender a ajudar a gerência a ser bem-sucedida em vez de sobrecarregá-la com regras, procedimentos e regulamentos cada vez maiores. O século XXI será realidade, não certificação”. Os autores dos artigos a seguir discordam entre si sobre a evolução da função da qualidade nas empresas, o que estimula a reflexão e enriquece o debate, mas todos concordam em um ponto: mudanças expressivas estão em curso.

O VERDADEIRO TQM

por Peter R. Scholtes

Os EUA possuem um apetite insaciável por modismos gerenciais. Somente nos últimos 15 anos, surgiram os círculos de qualidade, o TQM, o just-in-time, a reengenharia, a ISO 9000, as equipes autodirigidas, as equipes de alta performance, o *empowerment* e dezenas de outros conceitos.

Mesmo conceitos válidos são, muitas vezes, abordados superficialmente e, quando fracassam, acabam descartados. Esse tem sido o destino do TQM. Não quer dizer que ele tenha fracassado; na verdade o TQM – isto é, a aplicação do movimento pela qualidade nos EUA – nunca foi realmente experimentado, na maior parte dos casos.

A filosofia da qualidade desenvolvida no Japão – à qual W. Edwards Deming deu início em 1950 e nomes como Juran, Ishikawa, Kano e outros deram continuidade – é



Image Bank/Eric Meola

conhecida lá como TQC (*Total Quality Control* ou Controle da Qualidade Total), um termo que nunca “pegou” nos Estados Unidos.

O TQM (*Total Quality Management* ou Gestão da Qualidade Total) passou a ser referência em meados nos anos 80, quando as Forças Armadas norte-americanas se envolveram com o tema, investindo enormes somas de dinheiro na contratação de instrutores e consultores. Os militares chamaram seu esforço de qualidade de “TQM” e, a partir daí, apareceram vários autoproclamados “especialistas” em qualidade. Eram pessoas que organizavam workshops sobre gerenciamento de crise e tomada de decisão participativa, assuntos que já estavam em declínio. Elas não mudaram o que ensinavam, apenas começaram a chamá-lo de TQM.

Esse TQM banalizado se tornou moda e fracassou. O modismo acabou, mas o movimento pela

qualidade não. As principais companhias japonesas – Toyota, Komatsu, Sony e muitas outras – não abandonaram a filosofia da qualidade, assim como empresas norte-americanas – Motorola, Ritz Carleton e Harley-Davidson – não desistiram de buscar a qualidade. Os gerentes e autores

“O diretor da qualidade no futuro deve gerenciar o seu departamento e auxiliar na gestão estratégica da qualidade”

Frank M. Gryna

que afirmam que o TQM está morto e a qualidade é coisa do passado nunca entenderam o significado desses conceitos.

O que é, então, a filosofia da qualidade? A resposta está em seis princípios básicos que fazem parte da essência da qualidade:

1 Concentrar-se no cliente externo.

O cliente é quem se beneficia de nosso produto ou serviço, não necessariamente quem paga por ele. Precisamos entender as necessidades do cliente e nos envolver na elaboração, no desenvolvimento e no fornecimento de produtos e serviços que encantem o cliente.

2 Entender e administrar os sistemas.

Tudo é sistema e nós sempre fazemos parte dele. Não podemos entender quais são os problemas, descobrir como resolvê-los, saber como executar um bom trabalho e satisfazer os clientes a menos que compreendamos os sistemas.

Elaborar sistemas é, aliás, uma das

novas competências que se exigem dos líderes.

3 Entender e utilizar dados. Precisamos compreender nossos sistemas mediante o entendimento da variação e de suas causas. É preciso aprender a pensar em termos estatísticos – e essa é outra nova competência dos líderes.

4 Entender as pessoas. Tendemos a ter opiniões muito simplistas sobre as pessoas: por que elas fazem o que fazem, o que é motivação, o que é trabalho em equipe e envolvimento. A maioria das empresas se dirige às pessoas com paternalismo, benevolente ou malevolente, tratando-as como produtos por manipular. O novo líder deve realmente enxergar as pessoas, com profundidade.

5 Saber melhorar. Somos bons em mudar as coisas. Somos um desastre em melhorar as coisas. Temos à nossa disposição um legado de 45 anos de metodologias eficazes de melhoria da qualidade. Essa é mais uma competência dos novos líderes.

6 Ter direção e foco. Em nossas empresas, tendemos a explorar um centímetro de profundidade e um quilômetro de largura – são muitas prioridades e todas realizadas inadequadamente. Precisamos aprender a nos concentrar, explorando um centímetro de largura e um quilômetro de profundidade.

Esses seis princípios deveriam fazer parte de todo programa de qualidade. A questão da qualidade só estará ultrapassada quando os gerentes tiverem dominado todas essas áreas de competência. E quais desses princípios já dominamos? Em minha opinião, nenhum. Ainda precisamos desesperadamente de qualidade.

DESAFIOS CONTÍNUOS

por David C. Leaman

Um dos principais obstáculos que enfrentamos ao lidar com a qualidade é a palavra “qualidade” em si e a falta de uma definição universalmente aceita para ela. Prevalece a idéia de que “quando você a vir, saberá”. Consequentemente, temos uma definição de quem produz e outra de quem usa. A primeira possui

“Os seis princípios da verdadeira filosofia da qualidade são concentrar-se no cliente externo, entender e gerir os sistemas, entender e usar dados, entender as pessoas, saber melhorar e ter direção e foco” **Peter R. Scholtes**

características mensuráveis – geralmente estatísticas, numéricas. A segunda é, muitas vezes, emocional – sensações e um sentido vago de relação custo-benefício e satisfação.

A vontade de satisfazer ou encantar o cliente tem ajudado, mas a definição da qualidade como uma estratégia voltada para o cliente ainda tem um longo caminho para percorrer. Ao mesmo tempo, a atual ênfase em determinados padrões de sistemas de gestão da qualidade, como o certificado ISO 9000, não colabora, pois se concentra na abordagem numérica, “preto no branco”, para definir e verificar a qualidade.

Até que os futuros executivos sejam obrigados a dominar os fundamentos da gestão da qualidade em seus estudos universitários – como acontece atualmente com os sistemas financeiros e de recursos

“Os profissionais da qualidade devem acompanhar a revolução da informação e as mudanças de produtos e serviços e do trabalho”

Raymond Wachniak

humanos –, a qualidade continuará a ser tratada como algo que está fora do âmbito dos negócios. O ideal seria que na próxima década as empresas contassem com um pequeno departamento – com uma ou duas pessoas, talvez – especializado em qualidade e esse fosse um recurso fixo da organização, como o departamento jurídico hoje. Embora isso já venha ocorrendo em organizações importantes, empresas pequenas continuam a depender de uma equipe externa para “garantir” a qualidade.

Assim, um dos principais desafios enfrentado pela área da qualidade atualmente é a transmissão de conhecimento. Cada geração de gerentes parece ter de reaprender as lições da história, como as crianças, o que gera uma enorme perda de tempo e dinheiro. Mas talvez não haja como resolver isso; as lições aprendidas em primeira mão parecem ter maior impacto sobre os resultados.

A atual proliferação de dados e a conseqüente tendência de se utilizarem sistemas de informação que requerem “especialistas técnicos” para desenvolver, supervisionar e distribuir essas bases de dados são tanto uma bênção como uma maldição. A situação do mundo muda tão rapidamente que dados confiáveis, válidos e oportunos se tornam um imperativo, mas estamos asoberbados pelo enorme volume e pela transitoriedade desses dados.

Mesmo na ASQC (American Society for Quality Control), a Sociedade Americana de Controle de Qualidade, a situação mudou. Os dirigentes deixaram de passar por muitos

cargos técnicos em sua ascensão em rumo à diretoria como faziam antes. Por outro lado, o rápido crescimento de seu quadro de funcionários e a alta rotatividade apagaram grande parte da memória de como e por que se faziam as coisas.

Cada empresa deve, em seu planejamento estratégico, disciplinar-se para estudar; pelo menos resumidamente, o que aconteceu antes. Essa prática precisa preceder qualquer nova iniciativa. A maioria dos problemas não é novidade, mesmo que os remédios para curá-los sejam.

A CARREIRA EM QUALIDADE

por Frank M. Gryna

Quando comecei minha carreira na área da qualidade em 1948, os colegas eram, na maioria, engenheiros, cientistas ou estatísticos. Hoje o mercado é bem mais diversificado, como mostrarei a seguir.

Temos muitos engenheiros e cientistas. Eles proclamam: “Atender às especificações”. Concordo. Temos também estatísticos. Eles dizem: “Reduzir a variação”. Sim. Temos o pessoal de marketing. Eles insistem em que “precisamos entender as necessidades do cliente”. Afirmativo. Há também os cientistas comportamentais, que sustentam: “Tudo se resume às pessoas”. Amém. Os planejadores e estrategistas enfatizam que “a qualidade pode ser uma maneira de alcançar uma vantagem competitiva singular”. Verdade. E temos ainda o pessoal de computação, que nos lembra que “o segredo é o fluxo de informações”. Também concordo.

Precisamos de todos esses pontos de vista sobre a qualidade, mas isso significa que o diretor da qualidade no futuro deve ser um tipo de pessoa diferente do que foi no passado.

Em minha opinião, o diretor da qualidade desempenha dois papéis. Ele gerencia o departamento da qualidade, que executa várias tarefas técnicas relativas à área, e também auxilia a alta direção na gestão estratégica da qualidade. No segundo papel, podemos aprender uma lição com nossos colegas do departamento financeiro.

Historicamente as empresas tinham um cargo na área de finanças conhecido como controller, aquele que cuidava do departamento encarregado de tarefas técnico-financeiras como contas a receber, contas a pagar e gerenciamento de caixa. A alta cúpula das empresas percebeu, então, a necessidade de contar com alguém que tivesse um ponto de vista mais abrangente sobre as finanças. Algumas organizações criaram, então, o cargo de CFO (*chief financial officer*), o principal executivo financeiro, a exemplo do CEO, e promoveram o controller. Outras concluíram que, apesar de excelente nas atividades técnico-financeiras, o controller não possuía as qualificações necessárias para se tornar CFO e o deixavam no lugar em que estava.

Enfrentamos a mesma situação na área da qualidade. Há certamente várias tarefas técnicas importantes em relação à qualidade, mas precisamos também de alguém com uma visão mais ampla sobre o assunto, que seja o braço-direito da alta direção nessa área, a exemplo do CFO no departamento financeiro.

Até já existe em algumas empresas um cargo correspondente ao CFO na área da qualidade – é o CQO (*chief quality officer*), principal executivo da qualidade. Mas a questão é outra. Estarão os atuais diretores da qualidade preparados – ou dispostos a se preparar – para um papel corporativo mais amplo da qualidade? Será que os diretores da qualidade poderão conseguir o respeito das quatro pessoas mais influentes na maioria das empresas, ou seja, o

Saiba quem são os autores

Peter R. Scholtes, membro da ASQC (American Society for Quality Control), a Sociedade Americana de Controle de Qualidade, é consultor e autor de *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality* (“Manual das Equipes: Como Usar as Equipes para Melhorar a Qualidade”). Deu aulas junto com W. Edwards Deming no famoso curso de dois dias de Deming.

David C. Leaman, membro da ASQC desde 1968, trabalha com qualidade desde 1961. Ajudou a desenvolver os processos de certificação profissional da ASQC, bem como a desenvolver, dirigir e ministrar muitos dos cursos de gerenciamento da qualidade da entidade. Atualmente faz parte da equipe da qualidade da Outboard Marine Corp.

Frank M. Gryna, professor de Administração na University of Tampa, dedicou sua carreira ao tema da qualidade como gerente da qualidade, consultor, autor, pesquisador e professor. É membro da ASQC há 48 anos.

A. Blanton Godfrey é presidente e CEO do Juran Institute Inc., membro da ASQC, da Academia Mundial de Ciências da Produtividade e da Associação Americana de Estatística e acadêmico da IAQ (International Academy for Quality), a Academia Internacional da Qualidade. É Consultor de qualidade em mais de 40 países.

Raymond Wachniak ocupou cargos de alta responsabilidade relacionados ao gerenciamento da qualidade em diversas empresas, como Harley-Davidson e Firestone Tire and Rubber. É membro da ASQC, da EOQ (European Organization for Quality), a Organização Européia para a Qualidade, desde 1968 e da IAQ desde 1980.

H. James Harrington, ex-presidente da ASQC, atual presidente da IAQ e membro da EOQ, é diretor da firma de consultoria Ernst & Young. É autor do livro *Aperfeiçoando Processos Empresariais* (ed. Makron Books).

presidente e os diretores financeiro, de marketing e de produção? Os diretores da qualidade estão dispostos a aceitar os riscos de desafiar antigos conceitos e explorar novas opções?

As oportunidades estão aí. Em quase meio século atuando na área da qualidade, nunca vi tantas opções de carreira.

TRABALHO CONJUNTO

por A. Blanton Godfrey

Meu primeiro “estalo” em relação à qualidade aconteceu na década de 70, quando eu coordenava um grupo de trabalho que reunia Bell Labs, Western Electric, AT&T e tinha como tarefa descobrir e documentar estudos de caso em que a melhoria da qualidade levava a custos significativamente mais baixos. O que pensávamos ser uma tarefa difícil acabou se mostrando tremendamente fácil: colhemos exemplos excelentes em todos os lugares que visitamos.

Meu segundo “estalo” foi na década de 80, quando, como chefe do Departamento de Desempenho de Rede da Bell Labs, envolvi-me em um grande estudo sobre a qualidade do serviço telefônico interurbano. Nossa meta era comparar os problemas que podíamos medir com o que os clientes realmente percebiam como serviço de boa ou má qualidade. Surpreendeu-me quanto havia para aprender sobre clientes e suas reais necessidades.

Desde que entrei para o Juran Institute, em 1987, surpreendo-me com a semelhança dos problemas com que se deparam as empresas em todos os setores e em todas as sociedades. Tudo parece se mover em círculos. Fiquei intrigado com as lições contidas em um livro do doutor Juran. Ele descreve como diversos setores e até mesmo países se tornaram líderes mundiais nos últimos 5 mil anos. Muitos dos conceitos, métodos e ferramentas apresentados ali estão sendo redescobertos somente agora. No passado, essas idéias eram praticadas apenas por algumas empresas excepcionais – estabelecia-se a



Image Bank/Roy Wilmann

“A qualidade continua fora do âmbito dos negócios; precisa entrar no currículo universitário”

David C. Leaman

liderança mundial e então, aos poucos, a excelência se dissipava e os métodos em que se baseava eram esquecidos. Hoje essas idéias estão se tornando senso comum no mundo inteiro e em todos os setores. A qualidade já é realmente parte do negócio e da estratégia de boa parte das empresas norte-americanas e começa a ser também na Europa. (Em outros países ocidentais, no entanto, o desafio está apenas no início.) A mudança recente mais significativa para o profissional da qualidade, portanto, é a criação do cargo de CQO em algumas grandes e importantes empresas. Há compa-

nias fazendo desse cargo um degrau para a presidência. E, nos níveis de divisão, os diretores da qualidade passam a ser cogitados para o cargo de presidente de divisão ou outros cargos de liderança dentro da empresa.

Mesmo com essas boas notícias, o apoio de executivos seniores a conceitos e métodos da qualidade e a integração da gerência da qualidade no planejamento estratégico da empresa ainda serão desafios contínuos por vários anos. Muitos de nós só agora estamos aprendendo a explicar que impacto a qualidade pode ter sobre o negócio como um todo.

O FUTURO DA QUALIDADE

por Raymond Wachniak

Embora tenha havido um renascimento do movimento da qualidade nos últimos cinco anos, o futuro traz mensagens confusas para os profissionais da área que têm qualificações tradicionais, principalmente os envolvidos com manufatura. Para muitos, o sucesso do movimento de melhoria contínua da qualidade tornou suas qualificações obsoletas, e agora eles são forçados a repensar e replanejar a carreira.

Assim como a ênfase se deslocou do controle do produto/serviço para o controle do processo, os profissionais da área da qualidade também devem passar a enxergar sua vida e sua carreira como um processo. Para aqueles que desejam permanecer decentemente empregados, o processo de “melhoria contínua das qualificações” será fundamental.

Os profissionais da área da qualidade precisam estar sintonizados com as inúmeras forças que estão contribuindo para dar forma ao futuro do trabalho. Talvez os fatores mais significativos sejam os seguintes:

● **Revolução da informação.** A Internet e a World Wide Web são dois dos palcos mais “quentes” da revolução da informação. E é o uso disseminado do computador que permite tudo isso acontecer. Micro-computadores cada vez mais potentes são lançados no mercado, e computadores de rede de baixo custo já estão disponíveis. Os computadores atuais possuem funcionalidade avançada e conexões de alta velocidade tão comuns quanto as da televisão. A plena integração das tecnologias – computador, fax, telefone sem fio, celular, multimídia – nas casas e nos escritórios e a preços acessíveis já é uma realidade e tende a se acentuar no futuro. A informática possibilitará aos usuários coordenar o trabalho dentro das empresas e entre elas, além de obter e reunir de forma eficaz as informações.

● **Velocidade de mudança de produtos e serviços.** O ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços está sendo reduzido de anos para meses, e de meses para semanas. Essa é uma tendência que se acentuará, à medida que os consumidores exigirem expressar sua individualidade. Cada vez mais os fabricantes pensam em lotes menores – até, talvez, chegar ao lote de apenas uma unidade. Equacionados os problemas relativos aos negócios por meio de shopping centers eletrônicos, os consumidores poderão se comunicar diretamente com o fabricante para encomendar produtos sob medida para si. A personalização em massa (veja artigo de Philip Kotler em *HSM*

“A tarefa de garantir a qualidade vai dar lugar a uma nova função, mais abrangente, que se chamará ‘garantia de sistemas’ e se concentrará na prevenção de erros”

H. James Harrington

Management número 5, na página 136) levará à fabricação de produtos perfeitos.

● **Mudanças no trabalho.** Tudo isso afeta o local de trabalho e também a mão-de-obra. O trabalho remunerado consome menos tempo dos profissionais de nível de renda médio e muitas vezes pode ser realizado em casa. Para a maioria dos funcionários com carteira assinada, podem-se prever semanas de trabalho de menos de 40 horas no futuro. As estimativas atuais indicam redução no tamanho da força de trabalho industrial e aumento do número de profissionais ligados à informação. Embora os profissionais da área da qualidade tenham estabelecido medições e sistemas de *benchmarking* para produtos e serviços, a necessidade de criar ferramentas semelhantes para avaliar a qualidade do conhecimento ou da informação será desafiadora.

O SÉCULO XXI

por H. James Harrington

A tarefa de garantir a qualidade vai dar lugar a uma nova função, mais abrangente, que se chamará “garantia de sistemas”. Essa nova função fornecerá uma segunda avaliação de quão bem estão funcionando os sistemas dentro da organização e avaliará seu impacto sobre todos os interessados da empresa, e não só sobre seus clientes externos. A função responsável pela garantia de sistemas auditará o produto, o sistema de gestão da qualidade, o sistema de gerenciamento ambiental, o sistema de gerenciamento de segurança, o sistema de gerenciamento financeiro, o sistema de gerenciamento estratégico e outros. Essa nova

função se concentrará mais nos sistemas de marketing e vendas do que nos sistemas de produção, porque marketing e vendas terão um impacto maior sobre a satisfação do cliente do que a produção.

A importância da função da qualidade será significativamente reduzida porque todos os gerentes se tornarão gerentes da qualidade. Os profissionais especializados em qualidade que continuarem nas empresas serão muito mais capazes tecnicamente e terão condições de compreender as várias operações da companhia e se dedicar menos ao controle dos sistemas de produção. O profissional da qualidade do século XXI não se concentrará em atividades, mas em processos e na maneira como eles se combinam e formam sistemas operacionais fundamentais que controlam e gerenciam toda a empresa.

A garantia de sistemas será utilizada para ajudar a gerência a tomar decisões “ótimas”, na acepção mais técnica da palavra, e não apenas boas. Atualmente 5% das decisões tomadas na sala de diretoria são decisões ruins e 95% têm boa qualidade. Mas apenas 10% das decisões se mostram “ótimas” quando revisadas 12 meses depois. O mercado no século XXI será das empresas que tomarem a porcentagem mais alta de decisões “ótimas”. Além disso, a função de garantia de sistemas se distanciará do papel de “solucionadora” de problemas, passando-o para o departamento de produção, e concentrará 90% de seu esforço na prevenção de erros. ♦

© The TQM Magazine