



1290000758



IE

TCC/UNICAMP R618q

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP

Instituto de Economia

"QUALIDADE TOTAL EM EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS"

M o n o g r a f i a

Aluno: OTÍLIO RODRIGUES NETO

R.A.: 5 9 0 9 0 9

Orientador: Prof. Miguel Juan Bacic

Banca: Prof. José Newton C. Carpintero

- Campinas (SP), Dezembro 1994 -

TCC/UNICAMP
R618q
IE/758

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO
INSTITUTO DE ECONOMIA
UNICAMP

GEDOC/IE

**"QUALIDADE TOTAL EM EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS"**

"Que tudo, porém, se faça decentemente e com ordem"

(I Coríntios 14.40)

Quero dedicar este trabalho à minha filha Jéssica,
minha esposa Vânia, meus pais Tarcísio e Rosário e
aos meus irmãos Maria José, Mercês, Marta, Denise
e Luvercy por terem me transmitido
o significado da palavra família;

Ao conjunto dos professores do Instituto de
Economia que me deram nestes poucos anos o que eu
não havia conseguido em duas décadas,
particularmente ao Prof. Bacic pela sua paciência
na minha orientação.

I N D I C E

Introduçãopag. 6

PARTE I

O QUE É QUALIDADE E COMO A QUALIDADE EVOLUIU

Capítulo 1:

Definições e Conceitos.....pag. 11

Capítulo 2:

Histórico e Evoluçãopag. 17

Capítulo 3:

A Experiência Japonesapag. 28

PARTE II

UMA NOVA FORMA DE GESTÃO EMPRESARIAL

Capítulo 4:

Novos Princípios de Administração ...pag. 35

Capítulo 5:

A Prática do Controle de Qualidade Total
no Processo Produtivopag. 53

Capítulo 6:

As Relações de Trabalho e a
Administração do Desempenho Humano ..pag. 66

Capítulo 7:

Visão Para o Cliente e Mercadopag. 75

PARTE III

QUALIDADE EM SERVIÇOS

Capítulo 8:

Definição de Serviçospag. 82

Capítulo 9:

Indicadores de Qualidade em Serviços-pag. 89

Capítulo 10:

Programa de Qualidade em

Empresas Prestadoras de Serviços ... pag. 95

Conclusão pag. 102

Bibliografia pag. 108

INTRODUÇÃO

A razão fundamental de se investigar o tema da qualidade é a relevância do mesmo no cenário econômico empresarial. O interesse das empresas pela Qualidade se insere num movimento amplo que ocorre ao nível do sistema econômico mundial.

Está relacionado com o próprio movimento do capitalismo, que se encontra num estágio onde a concorrência internacional torna-se cada vez mais acirrada. Esta situação de exacerbação da concorrência, onde os capitais lutam em busca de sua valorização, ocupando todos os espaços do globo - a chamada globalização da economia -, resulta no âmbito das empresas numa busca contínua para alcançar maiores níveis de excelência.

A qualidade é uma das respostas às preocupações das empresas com a sua sobrevivência num ambiente cada vez mais competitivo. Na verdade, a qualidade está revolucionando os processos de organização do trabalho e criando uma nova forma de gestão. Os resultados mais visíveis, apresentados em empresas que foram bem sucedidas na adoção da qualidade, são a oferta de um produto com qualidade maior a um custo menor, a satisfação do cliente consumidor, além melhoria das relações de

trabalho dentro na empresa. Isto, para a empresa, se traduz numa maior participação de mercado e maior rentabilidade.

No caso brasileiro, a disseminação dos programas de qualidade se dá a partir de 1990, quando foi lançado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade-PBQP pelo governo Collor, programa este que se constituiu num dos instrumentos utilizados para sustentar a política de abertura econômica do país ao mercado internacional.

A entrada de produtos importados no mercado nacional, criou sem dúvida, uma pressão competitiva adicional para as empresas brasileiras, que antes se encontravam protegidas da concorrência internacional. Este fato fez com que nossas empresas se voltassem para a busca de melhorias de produtividade e daí procurassem implantar programas de Qualidade Total.

O nosso trabalho é uma tentativa de explicar a Qualidade Total em empresas prestadoras de serviços. Para tanto, como um primeiro passo, pretendemos mostrar, à luz da bibliografia referencial sobre o tema, o que significa a qualidade em sua dimensão mais ampla, ou seja, a qualidade aplicada no contexto empresarial, seus diferentes aspectos, seus conteúdos, importância,

histórico e evolução. Em seguida definir o significado da qualidade aplicada em empresas prestadoras de serviços. Este é, sinteticamente, o escopo do nosso trabalho.

Para alcançar tal objetivo teremos que transitar por varias questões que permeiam a qualidade. Em primeiro lugar, cabe analisar o que é a qualidade, discutiremos, na primeira parte do trabalho, o seu conceito e como diferentes concepções a entendem, visto que não há um consenso sobre o tema. Depois, esboçaremos um breve resumo da história da qualidade. Este histórico se torna relevante para se compreender a qualidade tal como ela se coloca hoje no mundo empresarial. O desejo para se obter qualidade existe desde os primórdios, porém, o que significava qualidade na época da produção artesanal não era o mesmo que significava quando a produção atingiu a grande escala industrial, bem como não é o mesmo significado que tem hoje, um período em que assistimos à globalização econômica.

Na segunda parte, discutiremos a qualidade sob o aspecto de uma nova forma de gestão empresarial. Para isso, faz-se necessário destacar as principais características que distinguem a qualidade de outras formas de gestão, principalmente, o paradigma "taylorista", que foi e

talvez ainda o seja a forma hegemônica de organização da produção dentro das empresas.

Na terceira e última parte, procuraremos discutir como a qualidade se coloca para empresas prestadoras de serviços. A qualidade teve seu início e desenvolvimento em empresas do setor produtivo, atualmente, busca-se aplicar os seus princípios e práticas também em empresas do setor de serviços.

A filosofia da qualidade, tanto no caso de uma empresa do setor produtivo quanto no de uma empresa produtora de serviços, é a mesma. O que distingue um caso do outro são algumas práticas, dado que o produto "serviços" é um bem intangível. Marcar bem as diferenças e semelhanças é um dos nossos objetivos.

É nesta última parte que se concentra o nosso principal objetivo, que é discutir o que representa a Qualidade Total em serviços. Daí buscaremos definir o que são serviços, o que caracteriza um serviço com qualidade e quais os indicadores de qualidade em serviços. Daí, utilizando o que foi desenvolvido na primeira parte caracterizar a qualidade em empresas prestadoras de serviços.

PARTE I

O QUE É QUALIDADE E COMO A QUALIDADE EVOLUIU

CAPÍTULO 1

DEFINIÇÕES E CONCEITOS

1 - DEFINIÇÕES E CONCEITOS

Há um consenso entre os empresários a respeito das idéias propagadas pela qualidade. Quando se discute a necessidade de se oferecer produtos com qualidade, ninguém discorda, todos querem e buscam alcançar qualidade. O problema ocorre quando é feita a passagem das idéias à prática.

Juran (1990:14) reconhece esta dificuldade. Ele ressalta a importância de ser definido com clareza o conceito de qualidade para se evitar confusão. Uma definição, dada por Juran, diz que "qualidade é adequação ao uso" (*"quality is fitness for use"* - Juran, 1989:15). Mesmo sendo uma definição largamente aceita, ela permite um duplo sentido; por um lado a qualidade pode ser vista como as características de um produto que atendam às necessidades do cliente. Por outro lado, este mesmo conceito pode ser entendido como a ausência de defeitos. Estas duas definições não são a mesma coisa. (Juran, 1989:18)

Contudo, a definição dada por Juran é somente uma das tantas que existem sobre o que é qualidade. Garvin (1992:47) diz que apesar do interesse dos gerentes, a qualidade continua sendo um termo geralmente mal entendido e que seus

sinônimos vão desde o luxo e o mérito até a excelência e o valor. Garvin cita estudiosos de quatro disciplinas - filosofia, economia, marketing e administração -, que tratam do tema, cada um vendo a qualidade a partir de um ponto de vista diferente.

Ainda segundo Garvin (1992:47), podem ser identificadas cinco abordagens principais para a definição de qualidade: 1) a abordagem transcendente; 2) qualidade baseada no produto; 3) qualidade baseada no usuário, 4) qualidade baseada na produção; 5) qualidade baseada no valor.

Segundo a abordagem transcendente a qualidade é sinônimo de "excelência inata". É alguma coisa que não se consegue definir objetivamente, mas que se consegue reconhecer o que é. Não se consegue defini-la com precisão, mas se reconhece pela experiência.

Os que vêem a qualidade do ponto de vista do produto, dizem que a qualidade reflete diferenças nas quantidades de algum ingrediente básico possuído pelo produto. A qualidade de um produto reflete a presença deste ingrediente básico ou a ausência de algum ingrediente indesejável. Em resumo, qualidade é a quantidade existente num produto de algum ingrediente básico.

Os defensores da qualidade baseada no usuário definem a definem como aquilo que satisfaz os desejos e as necessidades do consumidor, ou seja, aquela combinação de atributos que melhor atendem às preferências, seria a "adequação ao uso" definida por Juran. A qualidade está diante de quem observa, portanto é o consumidor quem define. Neste caso, a qualidade é vista sob o ponto de vista da demanda.

Os que defendem a qualidade baseada na produção entendem a qualidade como a conformidade de um produto com as suas especificações. Conformidade significa exatidão ou cumprimento daquilo que foi determinado. A produção se preocupa em evitar desvios, é o fazer certo da primeira vez. Nesta abordagem, a qualidade é vista pela perspectiva da oferta.

Por último, na classificação apresentada por Garvin, há aqueles que compreendem a qualidade na noção de valor. Definem a qualidade em termos de custos e preços. Um produto com qualidade é aquele que oferece um desempenho ou conformidade a preço ou custo aceitável.

Cada uma destas abordagens tem suas limitações e definem a qualidade sob um ponto de vista relativo. "Todas elas são vagas e imprecisas

quando se trata de descrever os elementos básicos da qualidade do Produto" (Garvin, 1992:58).

A raiz de toda a polêmica que existe sobre uma definição consensual de qualidade é o fato de que inexiste uma medida universal para aferir qualidade.

Esta dificuldade de se atingir um consenso não impede de se avançar sobre o problema. Na opinião de Garvin, as abordagens da qualidade baseadas no usuário, no produto e na produção podem ser combinadas e coordenadas. Desagregando o conceito de qualidade e analisando seus elementos básicos, podem ser identificadas oito dimensões ou categorias de análise: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida.

Desempenho se refere às características operacionais básicas de um produto. Características são os aderços, aquelas características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto.

Conformidade é o grau em que o projeto e as características estão de acordo com os padrões estabelecidos. Durabilidade é uma medida da vida útil do produto. Atendimento diz respeito à rapidez, cortesia e facilidade de reparo com que o cliente é atendido. Estética é a aparência, sendo

mais uma dimensão subjetiva. Qualidade percebida é a percepção que o cliente tem a respeito do produto.

A compreensão destas múltiplas dimensões da qualidade são importantes para a empresa definir um posicionamento estratégico frente ao mercado onde ela se encontra inserida. A empresa pode escolher uma ou mais dimensões nas quais ela poderá competir, não precisando buscar todas as oito dimensões ao mesmo tempo para se tornar competitiva.

CAPÍTULO 2

HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

2 - HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

As necessidades humanas pela qualidade existiram desde os princípios da história. Ao longo dos séculos, "as estratégias de gerenciamento para a qualidade sofreram mudanças contínuas em resposta à sucessão de mudanças nas forças políticas, econômicas e sociais" (Juran, 1990:2).

Assim, nos tempos primitivos, quando a coleta de alimentos era feita de forma direta, o controle de qualidade era feito por "inspeção imediata" pelos consumidores. Mais tarde, quando a produção se tornou artesanal, a qualidade passou a ser medida pela confiança e reputação que se tinha no artesão.

Com a expansão comercial, que se verificou no final da Idade Média e início da Idade Moderna, passaram existir novas técnicas, conceitos e ferramentas que foram incorporados no gerenciamento da qualidade. É desta época a criação de especificações para materiais, processos e bens acabados. É neste período também que surge a fiscalização sobre o desempenho daqueles que produziam.

A Revolução Industrial que se verificou na Inglaterra, a partir de meados do século XVIII, introduz profundas modificações no padrão de

produção existente. A produção deixa de ser artesanal e passa a ser fabril. Com isso os artesãos se tornam operários e os mestres de ofícios passam a ser supervisores de fábrica. O gerenciamento da qualidade passa a incorporar novos avanços.

A qualidade é controlada através de especificações escritas para bens acabados, processos e materiais. Surgem também os testes, mensurações junto com instrumentos de medição e laboratórios onde são realizados os testes.

No início do século XX ocorre nos Estados Unidos um crescimento muito grande nos níveis de produção. É adotado na indústria o sistema "taylorista" de produção, onde se verifica a separação entre as funções de planejamento e execução. Esta separação propicia um aumento significativo nos índices de produtividade, contudo, a qualidade cai. O controle de qualidade nas fábricas é feito por inspeção sob a responsabilidade de um departamento de inspeção. Esta tinha a função de separar os produtos bons dos maus, após serem produzidos, para que produtos com defeitos não chegassem às mãos do consumidor.

Garvin (1992:3) diz que as modernas abordagens da qualidade foram surgindo aos poucos, através de uma evolução regular e não de inovações

marcantes. Ele faz uma divisão da história da qualidade, nos Estados Unidos, em quatro eras da qualidade: 1) a fase da Inspeção; 2) o Controle Estatístico da Qualidade; 3) a Garantia da Qualidade; 4) a Gestão Estratégica da Qualidade.

A fase da Inspeção cobre todo o período da Revolução Industrial até o século XX. É somente neste o século que tem início o desenvolvimento de métodos estatísticos que visam controlar a ocorrência de falhas no processo produtivo. É a fase do Controle Estatístico de Qualidade.

Controle Estatístico da Qualidade

Em 1931 é publicado o "Economic Control of Quality of Manufactured Product" em que W. Shewhart dá um tratamento científico ao controle de qualidade. As contribuições de Shewhart se dão na criação de técnicas de acompanhamento e avaliação da produção, além de apresentar propostas para a melhoria da qualidade.

Shewhart explicita a existência da variação na produção. Ele observa que seria improvável que duas peças fossem fabricadas precisamente com as mesmas especificações. A variação era um fato. A questão passava a ser então, não mais eliminar a variação, mas assegurar que ela se localizasse dentro dos limites aceitáveis num processo

produtivo. Shewhart cria os chamados "graficos de controle", ainda hoje utilizados, onde é definido a média e os limites inferiores e superiores, dentro dos quais é definida uma variação como aceitável. Deming é um dos discípulos mais conhecidos de Shewart, ampliou com sua obra o escopo de qualidade, que passou a abranger todo o processo produtivo.

Outra contribuição surgida na era do Controle Estatístico da qualidade são as técnicas de controle por amostragem, onde se buscava inspecionar um número limitado de produtos - amostra - e não todos os produtos fabricados em um processo. As técnicas criadas por Shewhart juntamente com as técnicas por amostragem são responsáveis por ganhos espetaculares de produtividade nas indústrias que as adotavam. Estas técnicas estatísticas se disseminam na indústria americana e apresentam uma grande expansão no período da Segunda Guerra Mundial.

Garantia de Qualidade

Durante a década de 50 e início de 60 são publicados diversas obras que introduziram uma nova fase no controle da qualidade. É a fase da Garantia de Qualidade. A principal característica desta era é que a qualidade deixa de ser uma função restrita

a um departamento de controle e passa a incorporar funções bem mais amplas como a alta gerência, as finanças, a engenharia, o marketing, as compras e os serviços.

Garvin divide esta etapa em quatro outras, onde cada uma delas apresenta uma abordagem particular. Estas etapas são: Custos da Qualidade; Controle Total da Qualidade; Engenharia da Confiabilidade e Zero Defeito.

Os Custos da Qualidade

Quem primeiro abordou a questão dos custos da Qualidade foi Joseph Juran em seu livro "Quality Control Handbook", publicado em 1951. Neste livro Juran divide os custos em dois tipos, os custos evitáveis e custos inevitáveis. Estes estavam associados ao controle de qualidade, ou seja, os custos com os procedimentos de inspeção, amostragem, classificação, etc. Os custos evitáveis eram aqueles decorrentes de falhas no produto, desperdício, retrabalho e os prejuízos financeiros decorrentes da insatisfação dos clientes. Os custos evitáveis poderiam ser reduzidos se fosse investido na prevenção dos mesmos e nisto se concentrava os procedimentos de controle.

Controle Total da Qualidade

Em 1956, Armand Feigenbaum ofereceu novas contribuições ao controle de qualidade, levando a questão além dos custos. Para ele, produzir com qualidade era uma tarefa que envolvia todos os participantes do processo. Começava com a concepção do produto e terminava com este produto nas mãos de um cliente satisfeito. Isto exigia a participação e a cooperação de todos os departamentos, não apenas do departamento de produção. Não significava porém, a dispensa dos métodos estatísticos, estes continuavam tendo importância, contudo, um sistema de qualidade envolvia aspectos mais amplos, passava a incorporar o desenvolvimento de novos produtos, a seleção de fornecedores e o atendimento aos clientes.

Engenharia da Confiabilidade

A Engenharia da Confiabilidade buscava assegurar um desempenho aceitável do produto ao longo do tempo. Esta preocupação surgiu em decorrência do grande número de produtos que apresentavam um desempenho insatisfatório. Confiabilidade foi definida como "a probabilidade de um produto desempenhar um função especificada sem falhas, durante um certo tempo e sob condições pré-estabelecidas". O principal objetivo da

Engenharia da Confiabilidade era reduzir as taxas de falhas ao longo do tempo.

Zero Defeito

A etapa do Zero Defeito resultou de uma experiência realizada numa empresa americana, construtora de mísseis militares, no início da década de 60, a Martin Company. Esta empresa investiu na motivação e na conscientização dos seus empregados no sentido de executarem suas tarefas de uma maneira correta, sem erros, da primeira vez.

A conclusão que se chegou desta experiência, é que não se atingia a perfeição porque simplesmente não se esperava a perfeição, quando foi exigido perfeição, se conseguiu. A partir daí começou a ser desenvolvido programas em que promoviam uma vontade constante, consciente, de se fazer qualquer trabalho, certo, da primeira vez. Estes programas ficaram conhecidos como "zero defeito", onde a ênfase era dada mais nas expectativas de gerenciamento e menos a propostas específicas e técnicas. Philip Crosby é o autor mais conhecido desta linha de trabalho. A visão zero defeito é contraditória com a noção de que a variação é natural no processo e que o importante é a definição de variações aceitáveis ao processo.

Este fato levou Deming a fazer fortes críticas a Crosby.

A característica que marca as tres eras anteriores da qualidade - Inspecção, Controle Estatístico e Garantia da Qualidade -, é que elas atuavam defensivamente, isto é, a qualidade significava uma atividade em que se procurava prevenir defeitos.

Outro fato importante é que estas tres eras não foram autônomas em relação ao desenvolvimento que ocorria na indústria. Como bem ressaltou Juran, na história da qualidade se verificaram várias estratégias que respondiam à sucessão continua de mudanças nas forças políticas, sociais e econômicas.

Assim, quando o trabalho era simples, manual, a inspecção resolvia o problema de controle da qualidade. Quando o nível da produção aumentou veio o controle estatístico e por fim quando a produção se fez em grande escala foi a vez da garantia de qualidade, que ampliou os limites de controle para além do departamento de produção.

Gestão Estratégica da Qualidade

O que diferencia a era da gestão estratégica em relação às anteriores é que a qualidade passou a

ser entendida como uma arma agressiva de concorrência. A Qualidade foi incorporada ao planejamento estratégico das firmas, recebendo o apoio e o interesse da alta administração, pois qualidade passou a ser associada à lucratividade.

Diversas forças concorreram para que a indústria americana passasse a encarar a qualidade a sério. As principais foram a concorrência de produtos japoneses no mercado interno americano, que apresentavam maior confiabilidade e melhor qualidade; a retirada de um grande número de produtos do mercado por razões de segurança, fato este que implicava em prejuízos financeiros - as empresas muitas vezes tinham que pagar pesadas indenizações -, resultando numa péssima reputação; e por último, a exigência de órgãos governamentais que passaram a ser mais rigorosos nas especificações de produtos. As consequências para as empresas que continuavam produzindo produtos ruins eram o declínio de sua participação no mercado e a perda de rentabilidade.

A má reputação, os prejuízos financeiros, o declínio da participação de mercado e perda de rentabilidade foram razões mais que suficientes para que as empresas americanas passassem a considerar a qualidade de uma forma estratégica. O primeiro passo foi definir o que era qualidade.

neste ponto, chegaram a conclusão que qualidade estava relacionada com a satisfação dos clientes e cabiam a estes definir o que era qualidade. Esta satisfação se relaciona com o que a concorrência oferece e não se dá apenas no momento da aquisição do produto, mas durante toda a vida útil do mesmo.

A qualidade passou a ser um diferencial na concorrência, visto que o consumidor percebe e distingue a qualidade. A qualidade traz fidelidade. As empresas observavam que os consumidores se tornavam fiéis à produtos com qualidade, esta fidelidade se traduz num maior retorno sobre o investimento realizado. A questão da rentabilidade também sofre uma influência positiva da qualidade porque um processo de fabricação sem defeitos é mais eficiente do que outro que é constantemente interrompido para se fazer retrabalhos e reparos. Um processo mais eficiente ocasiona uma maior utilização dos equipamentos, menores estoques de segurança e uma mão-de-obra mais produtiva.

CAPÍTULO 3

A EXPERIÊNCIA JAPONESA

3 - A EXPERIÊNCIA JAPONESA

Atualmente, o Japão é um exemplo a ser imitado pelo mundo inteiro. O sucesso da economia japonesa é um fato indiscutível, num curto período de tempo que dura um pouco mais de trinta anos após a segunda guerra mundial, o Japão se tornou numa das economias mais industrializadas do planeta.

Quando os produtos japoneses começaram a invadir os mercados, principalmente o mercado americano - alcançando um alto nível de qualidade e confiabilidade -, o interesse e atenção do mundo se voltaram para explicar as razões do sucesso japonês. Os japoneses ofereciam um produto de alta qualidade, produzido com bastante eficiência a um preço menor que sua concorrência. Daí, começou o interesse em se estudar os métodos de gestão e as técnicas gerenciais japonesas de controle da qualidade.

Após a Segunda Guerra Mundial, o Japão ficou politicamente humilhado e economicamente arrasado. Era necessário todo um esforço de reconstrução do país. Os japoneses traçaram então uma estratégia para alcançar seu objetivo econômico fundamental que era o pleno emprego através da industrialização. "Eles escolheram aquelas indústrias que acreditavam poder dominar e se

concentraram nelas, ao invés de diluir seus esforços num amplo espectro" (Moura & Banzato, 1990:14).

Segundo os autores acima mencionados, as táticas adotadas pelos japoneses foram tres: 1) importação de tecnologia. Negociaram acordos de licenciamento para tornar os novos produtos funcionais e bem sucedidos; 2) concentração de todos os esforços e engenhosidade para obter uma alta produtividade e baixo custo unitário; 3) melhorar a qualidade e confiabilidade de seus produtos aos níveis mais alto possíveis. A implementação destas táticas foi governada por dois conceitos fundamentais: a eliminação do desperdício e o respeito pelas pessoas.

A transformação japonesa tem início logo após a Segunda Guerra Mundial. Os japoneses haviam formado diversos grupos de cientistas para o esforço de guerra. Um destes grupos permaneceu unido depois que a guerra acabou. O nome do grupo passou a ser União da Ciência e Engenharia Japonesa, cuja sigla, em inglês, era JUSE. Os engenheiros da Juse entraram em contato com os métodos estatísticos de Shewhart entre 1948 e 1949. Após a guerra passaram a levar a sério os métodos de aperfeiçoamento da qualidade.

O passo seguinte foi convidar especialistas estrangeiros para ir ao Japão. No início da década de 50, o americano Edwards Deming, especialista em controle de Qualidade, deu diversas conferências. Em 1954, foi a vez do também americano Joseph Juran que passou à administração japonesa uma nova compreensão da responsabilidade da administração pela melhoria da qualidade e da produtividade.

Deming (1990:353) conta que até 1950 os produtos japoneses tinham uma fama negativa de produtos mal feitos e baratos. No período de 50 a 54 os produtos japoneses dão um salto de qualidade e confiabilidade e começam a conquistar mercados. A razão desta transformação, segundo Deming, é que a alta administração se convenceu que a qualidade era vital.

A partir de 1950, a qualidade passou a ser uma preocupação geral. Passou-se a investir num firme programa de expansão da educação para administradores, engenheiros, supervisores e operários. A JUSE, com o apoio da indústria japonesa, ampliou estes programas em larga escala.

A Qualidade no Estilo Japonês

O que hoje é conhecido como sistema japonês de administração não é uma criação original dos orientais. Para superar os obstáculos enfrentados

por seus produtos, que tinha uma reputação de péssima qualidade no mercado internacional, os japoneses resolveram aprender com outros países. Moura & Banzato (1990:X), citando Taiichi Ohno, diz: "várias técnicas de administração industrial, tais como o controle de qualidade e o controle total da qualidade, bem como técnicas administrativas e gerenciais foram criadas nos EUA e implementadas com sucesso no Japão". Aí, reside o grande segredo japonês, a forma como souberam aperfeiçoar e adequar à sua realidade técnicas que foram criadas em outros países, principalmente nos Estados Unidos.

A qualidade é uma verdadeira obsessão no Japão. As empresas japonesas procuram qualidade em tudo, dos diretores aos operários a qualidade é uma prioridade absoluta. O termo qualidade inclui todos os aspectos de um produto - desenvolvimento, projeto, produção, entrega, serviço -, e tudo que afeta a percepção do consumidor.

O objetivo é sempre melhorar, reduzir desperdícios e custos. Qualidade Total é no Japão uma atitude mental, um enfoque a tudo que é feito, lutando e se esforçando para ser feito certo na primeira vez. O controle de qualidade visa eliminar todas as imperfeições existentes nos sistemas e processos de produção.

No Japão, o controle de qualidade é uma atividade permanente, com a participação dos funcionários, que têm forte motivação pessoal, pois participam ativamente dos programas e melhorias de qualidade. Os problemas rotineiros são resolvidos pelos próprios operários e o resultado é que a administração pode pensar nos problemas de longo prazo.

Os japoneses adotaram o sistema de controle de qualidade como responsabilidade na fonte. Nenhuma inspeção de qualidade e quantidade é feita na chegada de materiais, a não ser que seja a primeira vez em que se está fazendo. Em geral, as peças são entregues diretamente na linha de montagem, sem quaisquer conferências. A atitude é fabricar já com qualidade e não fabricar e depois inspecionar. Na indústria japonesa, as medições de qualidade são em termos de níveis de defeito por milhão. Também já há empresas medindo em d.p.b. (defeitos de peças por bilhão) conforme Moura & Banzato (1990:139).

Outra característica do sistema japonês é o envolvimento total das pessoas com a qualidade. Este envolvimento vai desde o diretor ao porteiro, extrapola até a própria empresa, envolvendo fornecedores, distribuidores e clientes.

PARTE II

UMA NOVA FORMA DE GESTÃO EMPRESARIAL

CAPÍTULO 4

NOVOS PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO

UMA NOVA FORMA DE GESTÃO EMPRESARIAL

A qualidade deve ser entendida como uma nova forma de gestão. Um novo modo de gerir que vem transformar o modo tradicional de gestão no estilo norte-americano. O modelo americano, que tem suas raízes nas idéias de F.W. Taylor, se disseminou pelo mundo a partir da hegemonia econômica conquistada pelos Estados Unidos a partir do início deste século.

Na estrutura taylorista, a administração se apresenta em níveis hierarquizados, obedecendo o princípio de unidade de comando, uma pessoa de se reporta a um único chefe. Há uma clara separação entre o trabalho de planejamento e o de execução. Ao operário cabe somente executar as tarefas que lhe foram determinadas. O homem é um mero apêndice da máquina.

Deming (1990:14) diz que "o estilo ocidental de administração terá que mudar para estancar o declínio da indústria do Ocidente e para inverter esta tendência", continuando ele afirma, "a transformação somente poderá ser realizada pelo homem, não por máquinas. Nenhuma empresa pode comprar sua rota para a qualidade".

Nas palavras de Deming se vê que o enfoque é outro. Na administração da qualidade o homem exerce

um papel fundamental. A valorização das pessoas é um dos pilares da qualidade, o operário deixa de ser um mero apêndice da máquina, que executa tarefas repetitivas, para se integrar ao processo produtivo, onde ele participa, pensa e toma decisões. Fica claro que uma administração que tem como foco as pessoas se distingue daquela para quem estas pessoas são um mero complemento. A perspectiva para quem administra numa e noutra situação são duas coisas totalmente distintas.

4 - NOVOS PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO

Deming (1990:17-72) sugere que a transformação do estilo de administração norte-americano se dê com base em 14 princípios, que ficaram conhecidos na literatura da qualidade como os 14 princípios de Deming. Tais princípios têm aplicação universal, podem ser introduzidos tanto numa firma pequena quanto numa grande empresa, são válidos tanto para uma empresa japonesa quanto para uma companhia norte-americana. Os objetivos destes princípios são: manter a empresa em atividade, proteger os investidores e proteger os empregos.

1 - Criar Constância de Propósitos para Melhorar o Produto e o Serviço.

Um dos problemas apontados por Deming no estilo norte-americano de administração é a ênfase nos resultados de curto prazo, que se traduz na preocupação da administração em mostrar um bom desempenho financeiro com vistas a distribuição anual de dividendos e assim manter as ações da empresa valorizada.

O problema é que uma empresa que se volta unicamente para seus resultados de curto prazo pode não ter longo prazo, isto é, esta empresa poderá desaparecer no futuro. O objetivo de uma empresa é assegurar sua sobrevivência no mercado, para tanto, a empresa precisa satisfazer seus clientes. E para atingir tal fim, a empresa tem que pensar não só nos problemas de hoje, que são os relativos à manutenção do nível de qualidade dos produtos que produz, como também pensar nos problemas de amanhã, que são aqueles referentes à oferta de produtos, no futuro, que continuem satisfazendo às necessidades dos seus clientes.

A empresa que não tiver ou não criar constância de propósitos não conseguirá resolver seus problemas de amanhã e sua existência estará ameaçada. O estabelecimento da constância de propósitos significa alocar recursos para o planejamento de longo prazo, ou seja, investir na inovação; direcionar recursos para formação e

pesquisa: melhorar constantemente o projeto do produto ou serviço.

Em resumo, este princípio desloca o foco da administração dos resultados de curto prazo para os resultados de longo prazo; valoriza o aperfeiçoamento contínuo de produtos, serviços, técnicas, materiais e métodos de produção que possam melhor atender aos clientes em qualquer tempo e assim assegurar a existência da empresa.

2 - Adoção de uma Nova Filosofia

Deming conclama a administração a adotar a filosofia da qualidade. Ele manifesta seu descontentamento com a tolerância das pessoas na aceitação de erros, falhas, inadequação de materiais, atrasos, desperdícios, pessoas despreparadas, métodos antiquados, sujeira, trabalho mal feito, falta de dedicação ao trabalho, ineficiência da administração e todos os outros males conhecidos.

Lembra Deming que o custo de vida varia inversamente ao montante de bens que uma determinada quantia de dinheiro pode adquirir. Os males acima mencionados elevam os custos e estes custos são pagos pelo consumidor. É necessário, pois, que a administração assuma o compromisso com a excelência, adotando a filosofia da qualidade,

que não se coaduna com o desperdício e a ineficiência.

3 - Cessar a Dependência da Inspeção em Massa

Muitas empresas possuem um departamento de Qualidade que tem como atividade a inspeção para detectar eventuais produtos defeituosos. Esta é uma forma errada de proceder, segundo Deming, porque a inspeção ocorre tardiamente, quando o produto já se encontra acabado, sendo portanto, ineficaz e dispendiosa, pois eleva os custos. "A qualidade não deriva da inspeção e sim da melhoria do processo produtivo. Inspeção, rejeito e retrabalho não consituem ações corretivas sobre o processo".

Deming não manda eliminar totalmente a inspeção. Ela pode até existir, por exemplo, quando se está num processo onde a qualidade está sendo melhorada. O que ele não concorda é com a inspeção rotineira que é uma atividade maçante, cansativa e pouco confiável. É sugerida a inspeção em pequenas amostras, onde se deve estabelecer quadros de controle para obtenção e manutenção de controle estatístico. O essencial, contudo, é atuar para melhorar o processo.

4 - Acabar com a Prática de Aprovar Orçamentos Apenas com Base no Preço

Deming critica a política de compras praticadas em empresas, que têm como critério apenas o preço, sem considerar a qualidade daquilo que está sendo oferecido. Este tipo de política pode afastar do mercado bons fornecedores e bons serviços.

A responsabilidade de traçar uma política de preços é da administração. A orientação é no sentido de se considerar o custo global mais baixo e não o custo mais baixo do material que está sendo comprado. É preciso ter em conta o desempenho que os materiais vão ter no processo produtivo. É isso que importa, uma política de compras com base nos preços pode resultar na elevação dos custos e em sérios problemas de qualidade.

Portanto, é muito mais importante se buscar o estabelecimento de relações estáveis, de longo prazo, com os fornecedores, relações estas fundamentadas na lealdade e na confiança, de modo que se possa trabalhar para alcançar um melhoramento dos insumos adquiridos. O ideal é ter um fornecedor único, desde que se mantenha o compromisso de buscar um aprimoramento constante. As relações positivas podem realçar a produtividade, ao invés de prejudicá-las como comumente acontece no caso de relações antagônicas.

5 - Melhorar Constantemente o Sistema de Produção e de Serviço

Um dos princípios fundamentais da qualidade é a determinação para melhorar o processo e conseqüentemente o produto ou serviço continuamente. Isto implica em atuar em todo o processo produtivo, desde a concepção do produto ou serviço até a ponta final da cadeia que é a existência de um consumidor satisfeito. Tem de existir melhoras contínuas nos métodos de produção, como também uma atitude permanente no sentido de antecipar as necessidades do cliente e tentar atendê-las e superá-las.

É fundamental também uma busca incessante pela obtenção de níveis de variação cada vez menores, isto é, a busca da uniformidade que confere confiabilidade ao produto por parte do cliente.

A melhora do processo inclui uma melhor alocação do esforço humano, isto é, há uma preocupação com o pessoal, desde a seleção dos empregados, passando pela formação e treinamento dentro da empresa. Tudo isto tendo como diretriz a ampliação dos seus conhecimentos para que possam contribuir com o melhor de suas habilidades.

Ao nível do processo produtivo, melhorar não significa apagar incêndios, isto é, reparar erros,

significa identificar a causa do erro e sua remoção. É uma atitude de não aceitar a convivência com o erro.

6 - Instituir o Treinamento

Um dos grandes problemas apontados por Deming na administração tradicional é o desconhecimento da empresa por parte dos seus administradores. Este problema não é comum no Japão onde um executivo passa por uma série de estágios em todas as áreas da empresa. Deming diz que o administrador necessita conhecer a empresa em toda a sua cadeia produtiva, desde a relação com os fornecedores até os clientes.

"A administração tem de compreender e atuar sobre os problemas que privam o operário da possibilidade de executar seu trabalho com satisfação" Uma grande fonte de desperdício nas empresas é a sub utilização das habilidades das pessoas. É aí que entra o treinamento, que não deve cessar enquanto o desempenho não estiver satisfatório.

7 - Adotar e Instituir a Liderança

A Administração tradicional se acostumou a trabalhar focalizando os resultados. É o caso da administração por objetivos, atendimento às

especificações, avaliação de desempenho, metas numéricas, etc. Na opinião de Deming, esta forma de administrar tem de ser abolida, pois a função da administração não é supervisionar e sim liderar. Os administradores devem ser líderes. O líder deve conhecer o trabalho e ajudar as pessoas a fazerem melhor o trabalho que executam.

8 - Afastar o Medo

O medo se manifesta sob as mais diferentes formas na empresa e é responsável por enormes perdas econômicas. Entre tais manifestações se encontram o medo de que a empresa vai fechar, medo de não cumprir as metas estabelecidas e do que pode ocorrer em decorrência disso, medo de falar o que pensa, medo de apontar os problemas e sofrer retaliações, medo de situações novas e de novos conhecimentos e muitos outros.

Desta forma de ver, o caminho seguro é a manutenção da situação atual, que já é conhecida e não vai trazer nenhuma surpresa desagradável. Vê-se assim, a importância que é para a maioria das pessoas o sentimento de segurança. Ocorre, que, o medo tem um custo elevadíssimo, pois tira o orgulho das pessoas, tira-lhes a criatividade, tira também as oportunidades de darem alguma contribuição para a melhoria da empresa. Deming aconselha aos

administradores em lutar para criar condições no ambiente da empresa que afastem o medo e aí poder aproveitar os resultados inacreditáveis que isso pode proporcionar.

9 - *Romper com as Barreiras entre os Diversos Setores*

O essencial aqui é se promover o trabalho em equipe e se evitar a concorrência inter e intragrupos. Tem que se lutar para que os setores encontrem uma linguagem comum onde seja possível o entendimento.

10 - *Eliminar "Slogans", Exortações e Metas para a Mão de Obra*

Os "slogans", cartazes, exortações e metas dirigidos à mão de obra provocam um efeito contrário aos objetivos que desejariam alcançar. Isto ocorre porque, segundo Deming, exortações do tipo "faça direito da primeira vez", "melhorando juntos", "seja um profissional de qualidade" soam falso, geram frustrações e ressentimentos, desconhecem que a maior parte dos problemas provêm do próprio sistema e não do operário, pressupõem que os operários, se quisessem poderiam mostrar maior zelo, melhorar a qualidade e a produtividade.

O problema é que os defeitos, os erros e os custos elevados que derivam do sistema são atribuídos aos operários quando na verdade são uma responsabilidade da administração. A mensagem que estas exortações passam é que a administração não têm consciência dos problemas. Os cartazes se dirigem às pessoas erradas. Pedem aquilo que a própria administração não soube fazer. O efeito disso tudo é o medo e a desconfiança.

11 - Suprimir Quotas Numéricas

Deming diz que uma quota numérica é uma fortaleza contra a melhoria da qualidade e da produtividade. Ela não ajuda a se fazer um trabalho melhor, é incompatível com uma melhoria contínua. O estabelecimento de quota ou coeficiente de produção são definidos frequentemente a partir da produtividade de um trabalhador médio. Ocorre que metade dos trabalhadores ficam acima da média e uma vez alcançadas suas metas não se sentem motivados a superá-las, enquanto a outra metade que não consegue atingir a média se sente frustrada e também desmotivada.

Outro problema desse sistema de estabelecimento de quotas é que muitas vezes só se tem a preocupação com que a meta seja atingida sem se importar com a qualidade do produto ou serviço

realizado. O trabalhador que ganha por produção, baseado numa quota numérica, perde o orgulho pessoal por realizar um trabalho bem feito. Ele descobre também que seu salário pode aumentar mesmo produzindo itens defeituosos, porque o que interessa é o número de itens produzidos não a qualidade dos mesmos.

Este mesmo princípio vale para o pessoal da administração, onde muitas vezes são atribuídas metas do tipo reduzir custos em 10%, melhorar a produtividade em 3%. O grande problema aí é que muitas vezes estas metas não explicam como se vai conseguir alcançá-las, qual o método para atingi-las. Quando um sistema é estável de nada adianta estabelecer um objetivo, pois só se obtém aquilo que o sistema é capaz de proporcionar. Se por outro lado o sistema não é estável não há como saber o que este poderá produzir. O que é importante disso tudo é que as melhorias têm que ser orientadas para o sistema, para o processo.

12 - Remover as Barreiras que Privam as Pessoas do Orgulho Pelo Trabalho Bem Executado.

O ambiente que existe nas empresas marcado pela instabilidade, pela falta de clareza das normas e instruções sobre o que é um trabalho aceitável ou não, pela incerteza se se vai

continuar trabalhando amanhã, pela pressão para atingir as quotas de produção, retiram das pessoas o orgulho por realizar um trabalho bem feito. Todas estas barreiras devem ser removidas para que seja restituído o orgulho pessoal por um trabalho bem executado.

Outra fonte de problemas é a incapacidade da administração em lidar com problemas de pessoas, os gerentes não ouvem o que as pessoas têm a dizer, opinar e dificultam a participação. Este tipo de conduta impede a criação de um ambiente favorável, participativo.

13 - Estimular a Formação e o Auto-aprimoramento

Uma organização não precisa apenas ser boa, precisa também de gente que vai se aprimorando sempre através de uma formação adequada. É bom que se entenda, diz Deming, que não falta de gente boa, existe, sim, carências nos níveis mais elevados de conhecimento.

14 - Tomar a Iniciativa Para Realizar a Transformação

A administração deverá assumir o compromisso e enfrentar cada um dos 13 princípios. Deve-se procurar chegar a um consenso do significado de

cada um deles e montar um plano de ação para implantá-los.

AS DOENÇAS MORTAIS DA ADMINISTRAÇÃO
(Deming, 1990:73-94)

1 - A Falta de Constância nos Propósitos

Deming critica a postura da administração americana que tem seus objetivos voltados para os resultados imediatos, no curto prazo. Os administradores se orientam para a distribuição dos dividendos trimestrais e carecem de uma visão voltada para o longo prazo. A melhor forma de proteger o investimento é pelo trabalho contínuo, visando melhorar processos e produtos que trazem a fidelidade do cliente.

2 - Ênfase nos Lucros de Curto Prazo

A busca de lucros no curto prazo anula a constância de propósitos. O esforço que se faz no sentido de proporcionar o máximo resultado, tipo vender tudo que for possível sem se importar com a qualidade do que se vende, adiar a compra de materiais e equipamentos necessários, o corte de despesas com pesquisas, treinamento e formação, são exemplos da visão de curto prazo que não demonstram

constância de propósitos. É típico da visão administrativa que acha "está no negócio para fazer dinheiro e não produtos e serviços" em contrapartida à visão japonesa para quem a função da empresa é produzir o mais eficiente possível produtos e serviços, sendo o lucro uma decorrência natural disso.

3 - Avaliação de Desempenho, Classificação por Mérito ou Revisão Anual

Muitas empresas adotam sistemas pelos quais as áreas administrativas são avaliadas periodicamente recebendo uma classificação por seu desempenho. O efeito disso, segundo Deming, é devastador. Isto porque o desempenho a curto prazo aniquila o planejamento a longo prazo, introduz o medo, demole o espírito de equipe, fomenta a rivalidade.

A idéia de classificação por mérito é motivar as pessoas para fazerem o melhor possível, sendo por isso recompensadas. Na prática, porém, o que ocorre é justamente o oposto que se queria alcançar, pois todo mundo quer ir para frente, para o seu próprio bem, para salvaguardar sua própria vida, daí instaura-se a competição e o resultado final é negativo para a empresa. A classificação por mérito recompensa os que se saem bem dentro do

sistema, não recompensa as tentativas para se melhorar o sistema.

A avaliação de desempenho deteriora o trabalho em equipe, estimula a rivalidade entre pessoas, que passam a se esforçarem para obterem o melhor resultado para si mesmas. A administração não deve estimular esta prática, ao invés disso, deve atuar como líder, pois o líder não atua como juiz e sim como um colega.

4 - Mobilidade da Administração

A mobilidade da administração é outra doença que aniquila o trabalho em equipe, compromete a constância de propósitos, condições estas vitais para o trabalho contínuo de longo prazo. Também gera incerteza e perplexidade, a cada mudança, cria ansiedade no pessoal. O mesmo vale para a mobilidade dos trabalhadores, quando o trabalhador não sente satisfação e orgulho por aquilo que faz ele procura outras oportunidades melhores.

5 - Direção com Base em Números

Quem dirige simplesmente com base nos números ficará com o tempo sem a empresa e sem os números. Na verdade, os números mais importantes que uma

empresa precisa para administrar são desconhecidos ou impossíveis de se conhecer.

Mais importante que lidar com os números é administrar a satisfação do consumidor. Neste caso, os números são interessantes, mas também não são conhecidos, basta lembrar que o efeito multiplicador de um cliente satisfeito é o oposto de um cliente insatisfeito. Um cliente satisfeito que volta para comprar mais vale mais que dez clientes potenciais.

CAPÍTULO 5

A PRÁTICA DO CONTROLE QUALIDADE
TOTAL NO PROCESSO PRODUTIVO

5 - A PRÁTICA DO CONTROLE DE QUALIDADE TOTAL NO PROCESSO PRODUTIVO

A Gestão para a Qualidade Total envolve duas dimensões ou aspectos a ser considerados, uma destas dimensões é a sua filosofia empresarial, onde estão definidos sua visão da empresa, finalidade, valores, como percebe o cliente e os seus funcionários, em suma, tudo aquilo que norteia as ações da empresa. Uma outra dimensão diz respeito ao modo de atuar concretamente na realidade empresarial, ou seja, como organiza os recursos materiais e humanos para a consecução dos seus objetivos.

Estas divisões não representam compartimentos estanques onde seus limites estejam claramente definidos, mas significam uma forma de tratar didaticamente a gestão para a qualidade. Deste modo, a dimensão filosófica trataria dos valores que orientam a ação para a qualidade, enquanto a dimensão concreta lida com os métodos para se alcançar a qualidade.

É desta segunda dimensão que iremos tratar nesta seção, ou seja, de que modo a gestão para a qualidade organiza os recursos produtivos para atingir seus objetivos.

A Cadeia de Deming

O senso comum diz que qualidade e produtividade são incompatíveis. O raciocínio é mais ou menos o seguinte, só se pode melhorar a qualidade à custa da produtividade, ou vice-versa, só podemos melhorar a produtividade em detrimento da qualidade. Isto ocorreria, nesta concepção, porque ao se tentar melhorar a qualidade teria-se que incorrer em maiores custos na aquisição de materiais e insumos de melhor qualidade e o aumento de custos implica na queda da produtividade. Por outro lado, ao se tentar incrementar a produtividade, teria-se que adquirir materiais e insumos de qualidade inferior, fato este que deprimiria os custos elevando-se a produtividade, mas traz como consequência a diminuição da qualidade.

Deming mostrou que tal raciocínio está equivocado. Qualidade e produtividade andam juntos na mesma direção, isto é, a melhoria de qualidade leva a uma maior produtividade. A produtividade melhora à medida que a qualidade melhora. Por que isto acontece ? A resposta dada por Deming é que o relacionamento entre qualidade e produtividade se dá através de uma reação em cadeia positiva: quando se melhora a qualidade, reduz-se o desperdício e evita-se o retrabalho, isto leva a uma redução de

custos. Custos menores e produtos melhores proporciona à empresa uma melhor posição competitiva no mercado, que por sua vez proporcionam uma maior produção e emprego.

A qualidade reduz custos porque diminui os erros, os atrasos, os reparos, os obstáculos, o esforço para consertar o que saiu errado. Proporciona melhor uso do tempo e dos equipamentos e o resultado disto tudo é uma maior produtividade que leva por sua vez a captação de uma maior fatia de mercado, visto que a empresa pode oferecer melhores produtos a preços menores, que faz com que se mantenha no negócio e amplie o mercado de trabalho.

Como se obtém, então, uma melhor qualidade daquilo que se produz ? A abordagem da Qualidade Total é muito ampla e não se pode reduzi-la a uma única coisa. No que diz respeito estritamente à organização do processo produtivo são utilizadas ferramentas estatísticas para controle de processos com vistas a assegurar padrões alcançados. Mas, não apenas isto, além da manutenção de padrões estabelecidos para assegurar um nível de qualidade alcançado, a gestão para a Qualidade Total se preocupa também em obter padrões superiores de qualidade de forma continuada. Não nos preocuparemos aqui em descrever as técnicas e as

ferramentas estatísticas utilizadas com tais objetivos, nos deteremos, apenas, na questão do método de gerência dos processos, ou seja na abordagem gerencial da organização do processo produtivo.

Abordagem Globalizante

O processo produtivo é entendido como um todo, não se limita à área de produção propriamente dita, engloba desde os objetivos da empresa, sua finalidade, passando pelas relações internas, relações com fornecedores, relações com o ambiente, até as relações com os seus clientes que é o ponto final da cadeia produtiva. É uma abordagem holística, por isso, o termo Qualidade Total, porque se baseia na "participação de todos os setores da empresa e de todos os seus empregados no estudo e condução do controle de qualidade" (Falconi, 1992:13).

A empresa é uma organização humana que possui objetivos. Para alcançá-los ela traça sua estratégia e se utiliza dos meios disponíveis. Ocorre que nem sempre a atuação efetiva da empresa corresponde aos objetivos pré-estabelecidos, quando isso acontece, tem-se um resultado insatisfatório, um problema. O controle da Qualidade Total se apresenta como um modelo administrativo que visa

gerar a satisfação das pessoas envolvidas no processo produtivo de uma empresa. A satisfação se verifica quando os objetivos são alcançados, se isso não ocorrer o resultado é a insatisfação.

Controlar a qualidade, nas palavras de Falconi, significa "detectar quais foram os fins, efeitos ou resultados não alcançados, analisar estes maus resultados buscando suas causas e atuar sobre estas causas de tal modo a melhorar os resultados". (Falconi, 1992:13). Para atingir tal fim, o controle da Qualidade Total se fundamenta em alguns princípios (Falconi, 1992:15):

- a) produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam concretamente às necessidades do cliente.

- b) gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultados.

- c) reduzir metodicamente as dispersões através do isolamento de suas causas fundamentais.

- d) não permitir a venda de produtos defeituosos.

- e) não permitir que o mesmo problema se repita pela mesma causa.

- f) respeitar os empregados como seres humanos independentes.

- g) identificar o problema mais crítico a solucionar pela mais alta prioridade.

O Controle de Processo

O controle de processo, diz Falconi, é a essência do gerenciamento. Este gerenciamento deve se dar em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até o mais simples operador. O primeiro passo no entendimento do controle de processo é a compreensão do relacionamento causa-efeito. "Esta compreensão irá criar as pré-condições para que cada empregado da empresa possa assumir suas próprias responsabilidades, criando as bases para o gerenciamento participativo" (Falconi, 1992:17).

Sempre que algo ocorre (efeito, fim, resultado) existe um conjunto de causas que podem ter tido influencia. Observando a importância da separação das causas de seus efeitos e como, naturalmente, as pessoas têm a tendência de confundí-los, foi que os japoneses criaram o Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa. Este diagrama foi criado para que as pessoas pudessem se exercitar, no estudo de um problema, na separação dos fins de seus meios.

O Diagrama de Ishikawa toma um processo qualquer, como por exemplo, a fabricação de uma cadeira. A cadeira como produto final é o efeito,

as causas são as matérias primas, as máquinas e os equipamentos utilizados, as medidas usadas, a mão de obra, o método de fabricação, o meio ambiente onde a cadeira é produzida. Qualquer alteração em uma destas causas vai ocasionar uma alteração no efeito final. Esta é a lição mais importante que o Diagrama de Ishikawa traz, para se alterar o efeito final deve-se atuar em suas causas.

Uma vez definido um processo, o passo seguinte é a definição dos itens de controle de um processo. Cada processo pode ter um ou mais resultados. Para que se possa gerenciar de fato cada processo, diz Falconi, é necessário medir, avaliar, os seus efeitos. Falconi é bastante incisivo neste ponto, para ele, não se pode avaliar, melhorar, aquilo que não se mede.

Os itens de controle de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir sua qualidade total. Um processo é gerenciado através de seus itens de controle que medem a qualidade dos seus efeitos. Falconi diz ainda que nunca se deve estabelecer um item de controle sobre algo que não se possa exercer o controle, ou seja, atuar sobre um desvio.

O efeito de um processo, seja ele qual for, medido pelos itens de controle é afetado por várias causas, mas apenas algumas poucas delas influenciam

grandemente um item de controle. (aplicação aqui do conhecido princípio de Pareto, economista italiano "poucas causas são vitais e poucas vitais"). Os itens de verificação de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle. Portanto, os resultados de um item de controle são garantidos pelo acompanhamento dos itens de verificação. Estes também podem ser chamados de itens de controle das causas.

Manter sobre controle um processo é saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema nunca mais ocorra. Esta é a síntese do gerenciamento de um processo na abordagem da qualidade total que se generaliza para todos os aspectos, para todas as dimensões de uma empresa, não se restringindo apenas ao processo produtivo propriamente dito, daí o fundamento para se utilizar o termo qualidade total.

A Melhoria Contínua e o Conceito de Ruptura

Um problema, isto é um resultado insatisfatório, pode ocorrer em qualquer ponto de um processo. A Qualidade Total além de fazer a identificação do problema, a análise do processo e atuação corretiva para que o mesmo problema não se

repita, também se preocupa em melhorar continuamente o resultado de um processo. Esta idéia de melhoria contínua é aplicada também para a empresa como um todo.

Para alcançar a melhoria contínua é preciso romper com o atual estado de coisas. Daí surge o conceito de ruptura que é muito importante na abordagem da qualidade total, vejamos o que diz Falconi sobre o conceito de ruptura: "...romper é abandonar práticas gerenciais baseadas em princípios não mais vigentes no mundo de hoje. (...) romper com o passado é conscientizar-se de que a empresa pode ser continuamente melhorada, que não existe fim para o processo de melhoria e que esta é uma responsabilidade total e indelegável da empresa. (...) romper é ainda ter a consciência de que a qualidade, a produtividade e a posição competitiva da empresa dependem diretamente do resultado de cada pequeno procedimento, como se fora um elo de uma corrente" (Falconi, 1992:25).

Conceito de Controle de Processo

Observa-se que o controle de processo consta de tres ações fundamentais: planejar, manter o nível de controle, e melhorar.

Planejar é estabelecer uma diretriz de controle. Esta diretriz é estabelecida sobre os

fins e os meios de um processo, constando de se definir meta e método. A meta é o nível de controle, ou seja, a faixa de valores desejada para um determinado resultado, fim a ser alcançado. Método são procedimentos (meios) necessários para se atingir a meta (fim).

Manter o padrão significa atuar nos desvios para que um determinado padrão já alcançado seja assegurado. Sempre que ocorrer desvios, deve-se atuar no resultado e atuar na causa. É o caso, por exemplo, de um processo mecânico em que se quebra uma determinada peça, atuar no resultado é a ação de substituir a peça quebrada por uma nova, atuar na causa é investigar a razão da peça ter se quebrado para que o problema não se repita e o padrão seja mantido.

Melhorar é voltar a atuação para o atingimento de padrões superiores aos já alcançados e garantidos. É estar consciente que as necessidades humanas se alteram constantemente, portanto, o controle deve ser constantemente alterado de tal forma a garantir a sobrevivência do processo, para tanto, deve-se atuar alterando a meta e o método.

O Método PDCA de Controle de Processo

O ciclo PDCA (do ingles plan, do, check e avaluation) é um método gerencial através do qual se exerce o controle de processo. É constituído de quatro fases básicas: planejamento, execução, verificação, e atuação corretiva.

O planejamento consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle e estabelecer o método para se atingir as metas propostas. Na fase de execução se realizam as tarefas exatamente como previstas no planejamento. A comparação entre os resultados alcançados com as metas planejadas é feita na fase de verificação. Fecha-se o ciclo com a fase de atuação corretiva, onde uma vez que foram detectados os desvios, atuar-se nas causas para que o problema nunca volte a ocorrer. O ciclo PDCA é utilizado para manutenção de controle e para melhorar o nível de controle.

Prática do Controle de Qualidade Total

O Controle de Qualidade Total é um novo modelo gerencial centrado no controle de processo, tendo como meta a satisfação das necessidades das pessoas. Seu objetivo mais importante é garantir a qualidade do produto, seja para um cliente externo, seja para um cliente interno.

A prática consciente do controle da qualidade por todas as pessoas da empresa,

assumindo responsabilidade sobre os resultados do seu processo e autoridade sobre o seu processo é a base do gerenciamento participativo e o pilar de sua sustentação.

O Controle de Qualidade Total é abordado com tres objetivos:

a) Planejar a Qualidade Desejada pelos Clientes. Isto implica num esforço de localizar o cliente, saber suas necessidades, traduzir esta necessidades em características mensuráveis, de tal forma que seja possível gerenciar o processo e atingi-las.

b) Manter a Qualidade Desejada Pelo Cliente. Isto se traduz em cumprir os padrões alcançados e atuar na causa dos desvios para garantir os padrões alcançados.

c) Melhorar a Qualidade Desejada Pelo Cliente. Isto é localizar os resultados indesejáveis e utilizar o método de solução de problemas para melhorá-los.

CAPÍTULO 6

AS RELAÇÕES DE TRABALHO E A ADMINISTRAÇÃO DO DESEMPENHO

6 - AS RELAÇÕES DE TRABALHO E A ADMINISTRAÇÃO DO DESEMPENHO

Um dos pilares fundamentais no qual se apoia a qualidade é a administração do desempenho humano. O modo da qualidade lidar com as relações pessoais é bem distinto daquele que a administração tradicional faz.

Na administração tradicional, que ainda guarda fortes influências das idéias de Taylor, o trabalhador exerce um papel secundário, assume-se que ele não tem interesse algum pelo trabalho e que a tarefa da gerencia e dos supervisores é controlar esta atitude negativa com incentivos para o cumprimento dos padrões e aplicar penalidades para as falhas cometidas. (Juran & Gryna, 1990:59 vii). Há uma clara separação entre a concepção do trabalho e a sua execução. O trabalho de planejar as tarefas cabe aos técnicos e administradores, competindo aos trabalhadores apenas a execução daquilo que lhe foi ordenado.

Já a qualidade requer uma intensa participação dos trabalhadores no processo produtivo, não apenas dando opiniões como também tomando decisões a respeito do modo de executar as tarefas. Apresentaremos nesta seção algumas das principais idéias da qualidade a respeito das

relações pessoais no trabalho e a administração do desempenho.

A importância da criação de um ambiente de trabalho favorável ao desempenho do trabalhador é reconhecido por Juran: "Uma dimensão chave do processo de administração é dada pelo estabelecimento e manutenção de um ambiente de trabalho que encoraje e torne possível aos trabalhadores se comportarem de maneira a contribuir para um eficiente desempenho individual e também da organização" (Juran & Gryna, 1990:54v II).

Para Falconi, a Qualidade Total é um programa gerencial centrado nas pessoas. É a consecução de métodos gerenciais que são difundidos a todas as pessoas da empresa com o desenvolvimento de um clima que conduza à emoção pelo trabalho. O resultado deve significar muito para sua vida. A qualidade é baseada essencialmente na educação e treinamento através do qual todas as pessoas da empresa devem mudar sua maneira de pensar.

A política de recursos humanos e o gerenciamento do desempenho assume no projeto de qualidade uma dimensão muito importante. Há uma preocupação com a questão da satisfação do trabalhador no sentido de que ele se sinta realizado dentro da empresa, que ele encontre

satisfação fazendo o seu trabalho. O entendimento é que para se fazer um produto ou serviço de qualidade é necessário contar com um trabalhador motivado, que esteja disposto a cooperar com o processo de trabalho. Desde modo, não pode ser um trabalhador que se sinta apático, resistente, que não veja sentido em executar suas tarefas. Outro entendimento é que a própria participação do trabalhador é importante no sentido de apresentar sua colaboração para introduzir melhorias e aperfeiçoamento ao processo, pois é ele quem faz, quem executa, por isso possui muito conhecimento a oferecer. O próprio fato do trabalhador poder participar, opinar, prestar colaboração no planejamento e execução de tarefas é fonte de motivação, condição esta necessária à execução de um trabalho bem feito, com qualidade.

Deming dá muita importância a estes aspectos, um dos seus 14 princípios de administração é remover as barreiras que privam o trabalhador de orgulhar-se do seu desempenho. Ele diz também sobre a participação dos funcionários que o pessoal de produção deve participar, regularmente, das decisões operacionais, inclusive planejamento, estabelecimento de metas e acompanhamento de desempenho. Isto faz com que os empregados sejam estimulados a fazer sugestões e assumir um grau de

responsabilidade relativamente elevada pela performance global. (Deming, 1990:35).

Deming destaca ainda a importância da liderança como forma de melhorar a qualidade. Ela diz que o objetivo da liderança deve ser o de melhorar o desempenho de homens e máquinas, aumentar a produção e simultaneamente dar às pessoas orgulho pelo trabalho que fazem. O objetivo da liderança não é apenas encontrar e registrar as falhas humanas, mas eliminar as causas das falhas, ajudar as pessoas a fazer um trabalho melhor com menos esforço. Observe-se a diferença da Qualidade Total com a Escola de Administração dos Recursos Humanos. Esta mesmo reconhecendo a importância das pessoas e dos grupos informais age no sentido de adequá-las à estrutura existente e a acatar a supervisão nos moldes definidos pela alta administração.

A introdução do modelo americano de qualidade no Japão, a partir do início da década de 50, foi fortemente influenciada pela obra do psicólogo americano A.H. Maslow. As idéias de Maslow apresentam um ponto de vista sobre o ser humano baseada em dois pontos básicos: 1) o homem possui uma natureza superior que lhe é instintiva; 2) esta natureza tem uma característica holística. As empresas japonesas vêm seguindo a abordagem

holística maslowniana através de políticas de recursos humanos.

Os sucessos japoneses na exportação de produtos de qualidade, bem como sua penetração no mercado, chamaram a atenção da administração ocidental para as técnicas de administração e recursos humanos utilizadas pelas empresas japonesas. As técnicas mais conhecidas são os círculos de qualidade, tomada de decisão por consenso, equipes de projeto e auto-controle. (Juran & Bryna, 1990:63vII).

Os círculos de qualidade são grupos de estudo para aperfeiçoamento da qualidade e para auto-aperfeiçoamento. O círculo é geralmente composto por operários, não mais que dez, e por seu supervisor que funciona como líder. Uma das principais contribuições dos círculos de qualidade, na opinião de Juran, tem sido a de melhorar o conhecimento e as habilidades dos operários e desenvolver o interesse pelo trabalho, fornecendo oportunidades para planejamento e para tomada de decisão que não estão presentes na rotina diária.

As equipes de projetos são equipes interfuncionais criadas pela administração para identificar, analisar e resolver problemas crônicos que geralmente estão além do âmbito do círculo. É composta por líderes dos círculos, engenheiros e

supervisores. Ao contrário dos círculos, não são permanentes, são formadas para trabalhar com problemas específicos e se dispersam após sua resolução.

A tomada de decisão por consenso é um processo que pode ter origem em qualquer nível, onde as mudanças desejadas para o sistema são submetidas aos níveis mais altos ou laterais para aprovação . É um método mais demorado, mas que evita desentendimentos e proporciona o envolvimento dos participantes num processo de tomada de decisão, obtendo assim a colaboração na implementação das decisões tomadas.

O autocontrole significa a inspeção dos resultados pelo indivíduo que os produz e não por um inspetor do departamento de controle de qualidade. Significa também que o funcionário participa do planejamento do trabalho e exerce autonomia no modo como o trabalho é executado. Tanto se aplica no caso do trabalho individual como no de trabalho em grupo.

A grande questão que se coloca no que diz respeito ao êxito dessas técnicas japonesas de administração é se as mesmas possuem uma validade universal ou se estão condicionadas ao ambiente cultural, econômico e social do Japão. Juran acha que os sucessos japoneses na aplicação destas

técnicas se tornaram possíveis porque elas eram consistentes com e apoiadas pelo ambiente social, cultural e econômico. As falhas de sua aplicação no Ocidente ocorrem quando as organizações não criam sistemas de pessoal e o clima de trabalho para encorajar e capacitar os funcionários por terem contribuído com sua energia e idéias.

O fato, diz Juran, que a natureza do trabalho está mudando e a força de trabalho também de tal forma que a administração precisa avaliar explicitamente como os sistemas e práticas afetam a lealdade, a dedicação e o comprometimento dos empregados com a empresa e se esta promove a contribuição plena de habilidades, do conhecimento e da criatividade do empregado. Por sua vez, os trabalhadores estão mais bem educados que seus antecessores tanto tecnicamente quanto nos aspectos financeiros da empresa. Eles querem que as liberdades democráticas exercidas na vida particular se estendam para o local de trabalho.

A produção de produtos e serviços de qualidade, como vimos na seção anterior, depende de tres conjuntos de atividades administrativas: Planejar a qualidade desejada, controlar o processo para assegurar a manutenção do padrão alcançado, e aperfeiçoar o processo para atingir padrões de níveis superiores. O método utilizado para realizar

estas atividades é o PDCA. As condições para a participação do funcionário na administração do processo, ou seja, as condições para que os funcionários executem o PDCA, são as seguintes, segundo Juran (Juran & Bryna, 1990:101-103vII):

1) *Conhecimento do "Deve Fazer"*. As metas e os objetivos são conhecidas e os funcionários podem participar no estabelecimento deles. Os empregados sabem o que devem fazer. O como fazer vem através do treinamento e os trabalhadores são encorajados a fazer o trabalho do modo que melhor lhe convenha.

2) *Conhecimento do "Está Fazendo"*. Os funcionários sabem o que estão fazendo, eles podem determinar o relacionamento entre o seu próprio comportamento e os resultados que estão produzindo. Isto exige um "feed-back". As informações são fornecidas aos funcionários de maneira contínua, seja diretamente através dos seus sentidos, seja através de instrumentos de medição, ajudando assim a controlarem seu comportamento em função dos objetivos.

3) *Habilidade Para Regular*. Os funcionários têm os meios e a autoridade para agir quando existe a evidência para tal, por exemplo, quando ocorre uma mudança não planejada no processo.

CAPÍTULO 7

VISÃO VOLTADA PARA O CLIENTE E O MERCADO

7 - VISÃO VOLTADA PARA O CLIENTE E O MERCADO

O outro pilar fundamental da qualidade é a satisfação do cliente. Uma empresa só consegue sobreviver se ela tiver clientes, esta verdade simples foi ignorada durante muitos anos e a qualidade busca recuperá-la. Anteriormente, achava-se que o importante era fazer o produto e colocá-lo no mercado, não importava o que o cliente pensava a respeito do mesmo, se o produto atendia suas necessidades ou se satisfazia seus desejos. A qualidade resgata a importância do cliente e o coloca em primeiro lugar, o objetivo principal de uma empresa, na visão da qualidade, é satisfazer as necessidades e desejos de sua clientela.

Outro aspecto importante, que foi salientado por Garvin, é que as empresas entenderam que a fidelidade do cliente se traduz para a empresa em um maior retorno sobre o investimento. Por isso que é importante monitorar o mercado para detectar as mudanças nas preferências e nos desejos do consumidor. A empresa que consegue antecipar estas percepções sai na frente em relação às suas concorrentes, daí, ter a qualidade se tornado também uma questão estratégica. É esta visão voltada para o mercado e para a satisfação do cliente que estaremos discutindo nesta seção.

Falconi diz que uma empresa honesta só pode sobreviver dentro de uma sociedade se for para contribuir para a satisfação das necessidades das pessoas. Se este fato for tomado como premissa a primeira preocupação de uma empresa deve ser a satisfação das necessidades das pessoas afetadas pela sua existência. Sob este aspecto a primeira prioridade de uma empresa deve ser os consumidores. É necessário e mesmo vital para a empresa que os seus clientes se sintam satisfeitos mesmo depois de um longo tempo após terem adquiridos seus produtos ou a utilização de seus serviços.

Deming diz que o consumidor é a parte mais importante da linha de produção. A necessidade de estudar as necessidades do consumidor e de fornecer serviços ligados aos produtos foi uma das principais doutrinas ensinadas por Deming e por Juran aos administradores japoneses a partir da década de 50.

Deming chama a atenção para o descaso que se faz com o cliente, ou seja, aquele que paga a conta, aquela pessoa que deveria ficar satisfeita. Dai, ele faz a seguinte pergunta: alguém pode imaginar que a pessoa que paga a conta é o cliente? muitas empresas, seja da área de produção, seja da área de serviços ainda não pararam para responder esta simples pergunta, que de tão óbvia passa a ser

desconsiderada, tratada como algo sem importância. A Qualidade Total está mudando esta realidade, muitos tiveram que estender esta mensagem a duras penas, a custo da perda de sua participação no mercado. Aqueles que entenderam, porém, como muitas empresas japonesas não têm razões para arrependimento. O resultado dessa estratégia de valorização do cliente não acontece de imediato, vem no longo prazo.

Em seguida, Deming faz uma outra pergunta: quem vai sobreviver à próxima década ? a história empresarial está cheia de exemplos de grandes empresas que detinham a preferência absoluta dos clientes num determinado momento, mas não souberam preservá-la, tendo sucumbido, ou, no mínimo, ocupando uma pequena fatia de mercado.

Uma empresa que deseja sobreviver no mercado tem que, em primeiro lugar, identificar as necessidades e desejos dos seus clientes em relação a um determinado produto. Isto pode ser conseguido através de pesquisas de mercado. "a principal utilidade da pesquisa de mercado deve ser levar as reações do consumidor de volta para o projeto do produto, para que a administração possa prever necessidades e requisitos de mudanças e estabelecer níveis econômicos de produção. (...) a pesquisa de mercado é um processo de comunicação entre o

fabricante e os prováveis usuários de seus produtos". (Deming, 1990:131).

Esta comunicação entre fabricantes e prováveis usuários pode ser realizada através de procedimentos estatísticos, mediante os quais, o fabricante descobre como se comportam seus clientes e o que eles pensam a respeito do produto. A partir daí, o fabricante procura incorporar aquilo que é viável técnica e economicamente ao produto, de modo que se obtenha uma maior satisfação dos clientes.

Um ponto importante, lembrado por Deming, é que não basta ter clientes satisfeitos. É preciso monitorar aquilo que está acontecendo no mercado, ou seja, o que está sendo ofertado pela concorrência, seja em produtos similares seja em produtos substitutos. Mesmo um cliente se encontrando satisfeito e surgindo um novo produto concorrente que lhe oferece algo adicional, alguma vantagem a mais, este cliente não hesitará em adquiri-lo, abandonando a marca anterior.

A comunicação com o consumidor tem que ser feita de forma permanente e a empresa ha de ter sensibilidade para estar sintonizada com os desejos e necessidades de sua clientela. Antes da era industrial esta comunicação era direta. Quando a produção era artesanal, o produtor que no caso poderia ser um alfaiate, um pedreiro, um ourives ou

qualquer outro artesão, sabia o que agradava e o que não agradava porque conhecia todos os seus clientes. Com o advento da indústria surgiram muitos obstáculos entre o produtor e o consumidor final que dificultam a comunicação entre as duas partes. Deming diz que, tradicionalmente, os fabricantes costumam realizar tres etapas no processo de fabricação: projetar o produto, produzir, e vender. Ele sugere que se introduza uma quarta etapa, que seria testar o produto em serviço, descobrir o que os clientes pensam dele, por que o compram ou porque o deixam de comprar. A continuidade destas quatro etapas leva a uma espiral que tem como resultado a melhora constante da satisfação do consumidor. Neste aspecto, é importante fazer uma distinção entre pesquisa de mercado e propaganda, o objetivo da pesquisa de mercado é o estudo da preferência do consumidor para tentar ajustar o produto à preferência, enquanto a propaganda busca ajustar o consumidor ao produto.

PARTE III

QUALIDADE EM SERVIÇOS

CAPÍTULO 8

DEFINIÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS

8 - DEFINIÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS.

Os princípios fundamentais da qualidade aplicáveis a produtos físicos são válidos para serviços, pois os serviços prestados por uma empresa são também os seus produtos e estão submetidos às mesmas condições já apontadas. A distinção fundamental entre um produto físico e um serviço é que o primeiro é um artigo tangível, enquanto o segundo é intangível. Existem paralelos entre as técnicas de garantia da qualidade usadas pelas indústrias de serviços e pelas indústrias de fabricação, mas também existem diferenças. O essencial, diz Juran, é que se faça uma apreciação das características especiais do serviço para um melhor entendimento das modificações dos princípios da qualidade necessários para adequá-los às indústrias de prestação de serviços.

Definição de Serviço

Serviço é o trabalho desempenhado por alguém. Este trabalho pode ser dirigido a um consumidor, a uma instituição ou a ambos. O serviço existe porque pode proporcionar melhor desempenho aos clientes na satisfação de suas necessidades. Algumas destas necessidades só podem ser atendidas

através de grandes empresas centralizadas que tem capacidade para congregar tecnologia e investimento, é o caso da necessidade de comunicação de voz à distância. Noutros casos, os serviços existem porque são superiores em termos de custo, tempo e conveniência quando comparados às "self-service". Também podemos dizer que outros serviços existem para satisfazer uma enorme variedade de necessidades humanas, psicológicas e fisiológicas: entretenimento, fuga de tarefas desagradáveis, oportunidades para aprendizado e criatividade. (Juran & Gryna, 1990:305vVIII).

A qualidade sentida por um cliente do fornecimento de um serviço se diferencia da qualidade de conformidade de um produto manufaturado, por causa da interação direta entre o cliente e o serviço durante a prestação do mesmo (Teboul, 1991:197).

Para delimitar esta diferença Teboul elabora uma definição prática de serviço: "um serviço se caracteriza essencialmente pela sua "interface", isto é o local de interação entre o usuário ou cliente e um sistema de produção. Nesta "interface", o usuário está fisicamente presente e a produção e consumo ocorrem simultaneamente. A "interface" é com frequência sustentada por um setor de suporte, que vai elaborar os

processamentos físicos e acompanhar a prestação do serviço". Na verdade, diz Teboul, qualquer que seja a transação realizada com um cliente, serviço ou produto manufaturado, sempre haverá esta separação "interface"/suporte. Entretanto, no caso de um serviço, o tratamento do cliente realiza-se essencialmente na "interface", enquanto no caso de um produto industrial o papel do suporte é que é fundamental. Assim sendo, gerir um serviço é sobretudo gerenciar a "interface", enquanto gerir um produto manufaturado é sobretudo gerenciar as atividades de suporte (Teboul, 1991:197).

Classificação dos Serviços

A classificação da prestação de serviços segundo sua natureza é muito ampla e diversificada, inclui, segundo Juran (Juran & Gryna, 1990:VIII):

- Transportes (estradas de ferro, empresas de aviação, linhas de ônibus, metrô, transportadoras, oleodutos);
- Utilidades Públicas (comunicação telefônica, serviços de energia e saneamento);
- Marketing (alimentos, vestuário, comércio atacadista, lojas de departamento);
- Finanças (bancos, seguros, financiamentos de vendas, investimentos);
- Restaurantes, hotéis e motéis;

- Imprensa
- Serviços de comércio (propaganda, operações de crédito, serviços de computador);
- Serviços de Saúde (enfermagem, hospitais, laboratórios);
- Serviços Pessoais (lazer, lavanderia e limpeza, barbearias e salões de beleza);
- Serviços Profissionais (médico, advogado);
- Consertos (mecânicos, eletrodomésticos);
- Governo (defesa, saúde, educação, previdência social).

Características de uma Empresa Prestadora de Serviços

Uma empresa prestadora de serviços é um sistema organizado de técnicas e recursos especiais. Ela oferece a seus clientes os benefícios de seu sistema de diversas formas, como, por exemplo, uso de recursos, aluguel de recursos, aconselhamento, manutenção de produtos, manutenção da saúde, espetáculos, distribuição de conhecimento, substituição do "self-service" e muitos outros (Juran & Gryna, 1990:305vVIII).

As características de uma empresa prestadora de serviços, segundo Juran (Juran & Bryna: 1990:307vIII), são as seguintes:

- Vendas Diretas. Embora isto não ocorra em todos os casos, nas empresas prestadoras de serviços é maior a proporção das vendas efetuadas diretamente ao consumidor em relação àquelas feitas através de intermediários.

- Contatos Diretos com Usuários. Na realização de suas tarefas, as empresas prestadoras de serviços desenvolvem seus contatos diretamente com os usuários.

Benefício Baseado em Demanda. A empresa de serviços deve estar preparada para oferecer seus serviços a qualquer momento que o cliente necessitar deles.

Importância do Cumprimento de Prazos. A empresa de prestação de serviços deve concluir seus compromissos dentro do prazo estipulado pelo cliente.

Trabalho não-armazenável ou Transportável. Na maior parte dos casos os benefícios proporcionados pelas empresas prestadoras de serviços são colocados à disposição dos clientes de acordo com a velocidade com que podem ser criados no momento.

O Beneficio Principal é um Produto Não-Físico. Embora em alguns casos a empresa de serviços trabalhe com produtos físicos, o principal benefício proporcionado é um produto não físico.

CAPÍTULO 9

INDICADORES DE QUALIDADE EM SERVIÇOS

9 - INDICADORES DE QUALIDADE EM SERVIÇOS

Uma das razões para o interesse das empresas pela qualidade do serviço que prestam é a questão da competição. Já que a maioria dos produtos é similar, dada as dificuldades de se preservar uma inovação sem ser acompanhado pela concorrência, os serviços se tornam um diferencial competitivo.

A qualidade em serviços está presa às mesmas normas e considerações que se aplicam aos produtos manufaturados. Para Juran, o conceito de qualidade em serviço começa com "adequação ao uso". Empresas de serviços - bancos, companhias de seguros, empresas de transportes, hospitais e outras organizações - dedicam-se inteiramente a servir aos seres humanos. O relacionamento é construtivo somente se os serviços satisfizerem as necessidades do cliente quanto a preço, prazo de entrega e adaptabilidade à sua proposta. Assim, a "adequação ao uso" nada mais é do que a capacidade de corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando o serviço é prestado. (Juran & Bryne, 1990:311vVIII).

A adequação ao uso é determinada pelas características que o cliente reconhece como sendo benéficas, como por exemplo, pontualidade, cortesia, facilidade de acesso, limpeza e outras. O

juiz da adequação ao uso é o cliente, não a empresa.

Os itens básicos que permitem a adequação ao uso são denominados "características de qualidade", ou seja, os atributos de um serviço necessários para adequação ao uso. Dentre tais características, Juran enumera: 1) psicológicas, por exemplo, beleza do ambiente, conforto; 2) baseadas no tempo, por exemplo, tempo de espera para que o serviço seja prestado; 3) Contratual, por exemplo, garantia de serviço satisfatório; 4) ética, por exemplo, honestidade de princípios, verdade na propaganda; 5) tecnológicas, por exemplo, recursos técnicos oferecidos.

Embora a prestação de serviços apresentem características de todas as categorias acima mencionadas, Juran considera mais importante para os consumidores aquelas ligadas ao tempo, as psicológicas e as que envolvem ética.

O Tempo Como Parâmetro

Uma característica notável da prestação de serviços é que o tempo exigido para se obter o serviço é tido como um elemento de qualidade. Juran subdivide a dimensão tempo em tres partes: 1) tempo de acesso, é o período de tempo que se inicia a partir do primeiro movimento que o cliente faz ao

buscar a prestação de um serviço até o momento em que o mesmo é completado de forma satisfatória; 2) Tempo de Espera, é o tempo em que o cliente é obrigado a esperar para ser atendido devido a acúmulos de serviços ou por motivo de economia. Neste caso, o cliente está preocupado com o tamanho da fila, que determina o tempo de espera, e com a integridade da fila, ou seja, a fidelidade ao princípio de que o primeiro a chegar será o primeiro a ser atendido.

Bem Estar do Cliente

O bem estar do cliente é um parâmetro difícil de ser definido com exatidão, mas é um indicador de qualidade. Existem vários aspectos que afetam o bem estar do cliente, entre eles, estão: 1) atmosfera, diz respeito às condições ambientais em que o serviço é prestado, tais como limpeza, apresentação do ambiente físico, estática, mobília, visual; 2) sentimento de importância, são elementos que reforçam o sentimento de importância por parte do cliente, como por exemplo, mensagens de boas vindas, tratamento personalizado, "souvenirs", mensagens de agradecimento. É a cortesia, atenção e respeito no atendimento; 3) informação. Passar ao cliente dados fundamentais para que o mesmo possa fazer previsões e escolher alternativas, evitando

supressas desagradáveis. 4) Segurança. Relaciona-se com a garantia de segurança física ao cliente durante a prestação do serviço.

Previsibilidade/Confiabilidade

Previsibilidade identifica procedimentos que garantem o recebimento do serviço final pelo cliente livre de erros e de forma bastante satisfatória. Juran (Juran & Gryna, 1990:325vVIII) prefere a utilização do termo previsibilidade como característica de qualidade em serviços, confiabilidade ele reserva para a probabilidade de um produto ter um desempenho, sem apresentar falhas, durante um certo período de tempo. Denton (1990:56) utiliza confiabilidade como oferecer satisfação garantida, a confiabilidade deve ser mais que palavras, significa prometer o que pode entregar e entregar o que prometeu. Confiabilidade para Juran envolve dois aspectos, um deles é a consistência, a uniformidade dos procedimentos de serviços sucessivos, o outro aspecto é a persistência, ou seja a frequência com que um serviço é disponibilizado ao cliente, se de hora em hora, diário, semanal, mensal.

Investindo na Satisfação dos Clientes

Uma característica comum a todos os fornecedores de serviços excepcionais é a adoção de uma filosofia básica: investir na satisfação dos clientes. Isto pode ser conseguido através de maior dedicação dos administradores como também mediante a monitoração das necessidades, desejos e atitudes do cliente. O ingrediente para um bom serviço são as pessoas, as pessoas são o mais importante, o equipamento e a tecnologia são secundários. Utilizar a tecnologia somente quando for para melhorar o desempenho. (Denton, 1990:61). Daí, a importância do treinamento e da motivação do pessoal que trabalha no fornecimento de serviços. Colocar o cliente como foco não significa presumir as necessidades deles, mas descobri-las. Isto significa ver os serviços da perspectiva do cliente, permanecer em contato íntimo com eles, o que ajuda a reconhecer suas oportunidades e desenvolver uma estratégia estreita de parceria. (Denton, 1990:45).

CAPÍTULO 10

PROGRAMA DE QUALIDADE EM SERVIÇOS

10 - PROGRAMA DE QUALIDADE EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Dentro da concepção desenvolvida por Juran para qualidade - adequação ao uso - significa: 1) identificação do que representa adequação ao uso; 2) escolha de um projeto que corresponda as necessidades identificadas no usuário; 3) transformação desses conceitos em especificações

Um programa de qualidade em serviço envolve o controle da qualidade do serviço. Para tanto é necessário especificar o nível aceitável de cada característica de qualidade, ou seja, estabelecer um padrão aceitável, analisar o desempenho atual, observar os desvios das metas específicas e buscar corrigir suas causas.

As características de um programa de qualidade em serviços são parecidas com aquelas do ambiente de produção. Os pontos seguintes são abordados por Juran num programa de qualidade em serviços: (Juran & Bryna, 1990:319vVIII)

1) projeto e especificação dos serviços para satisfazer as necessidades do cliente quanto a adequação ao uso e para tornar possível a conformidade com as especificações;

2) estabelecimento de pontos de controle durante o processo: para assegurar que os serviços

estão sendo prestados de forma consistente, correta e dentro do prazo;

3) controle do processo: para monitorar e ajustar o processo de forma que a produção esteja de acordo com os requisitos;

4) sistema para identificação e correção de erros esporádicos: a fim de descobrir, investigar as causas e eliminar picos nos defeitos do serviço;

5) coleta de dados estatísticos: para documentar a acurácia do processo ou do próprio serviço e sua adequação ao uso;

6) Processo de correção: para prevenir a ocorrência de prestação de serviços não-satisfatórios às exigências do cliente ou para oferecer recursos quando os serviços não apresentam bons resultado;

7) "feed-back": para ajustar o processo ou as especificações mantendo-os de acordo com as exigências do cliente;

8) aperfeiçoamento da qualidade: para oferecer treinamento, ferramentas e acertos organizacionais para identificação de problemas crônicos importantes, buscando suas causas e eliminação.

Juran diz que os princípios e práticas aceitos de controle de qualidade têm sido aplicados

por um número suficiente de empresas prestadoras de serviços para garantir evidências convincentes de que eles funcionam tão bem quanto nas indústrias de produtos manufaturados. Entretanto, os sistemas organizados de controle de qualidade não têm sido empregados tão universalmente nas indústrias de serviços quanto nas de manufaturados. As razões sugeridas para que tal ocorra, segundo Juran, é que as unidades de medida para a adequação ao uso em muitos serviços são muito recentes ou ainda estão sendo desenvolvidas, procedimentos tais como, cortesia, perfeição da informação recebida, senso de segurança, reconhecimento de clientes, etc. Outra razão é que as indústrias de prestação de serviços não compartilham sua experiências e técnicas com outras indústrias de serviços no mesmo nível que fazem as indústrias de manufaturados. Outra razão ainda, é que o "produto" das indústrias de serviços é em grande parte criados no local por empregados distintos trabalhando em diferentes áreas descentralizadas, o que acarreta alguns problemas de inspeção e controle. Por estas razões o número de empresas que adotaram um programa de qualidade na prestação de serviços é inferior àquelas que adotaram programas de qualidade na área de produtos manufaturados.

Um programa de qualidade em serviços determina e registra a ocorrência de desvios dos padrões de desempenho de serviços e possibilita uma análise dos dados sobre o desempenho. De uma maneira ideal ele registra dados que vão possibilitar um aprimoramento futuro das técnicas de análise, também possibilita a utilização dos resultados como base para reavaliação periódica dos padrões de serviços, dos processos e das funções de apoio. Ele enquadra-se em estruturas administrativas ou organizacionais, o que possibilita reavaliações que visam mudanças concretas nos padrões, processos e atividades de apoio à medida que isto for desejável para aumentar a qualidade do serviço.

Um programa de qualidade efetivo, diz Juran, recebe o apoio visível da administração superior, um lugar permanente nos planos empresariais das organizações prestadoras de serviços, uma posição de destaque na hierarquia dos objetivos e metas da corporação, bem como uma orientação e plano de treinamento que assegure a propagação dos princípios e técnicas da qualidade por toda a empresa.

Segundo Juran, um estudo de conhecidas empresas de prestação de serviços revela uma característica em comum. Estas empresas

estabeleceram seis componentes essenciais em seus programas de qualidade (Juran & Bryna, 1990:322vVIII):

- 1) padrões de execução de serviços;
- 2) sistema de avaliação de conformidade com relação aos padrões;
- 3) procedimentos analíticos para determinar as causas dos desvios dos padrões de desempenho;
- 4) programas de medidas corretivas para eliminar as causas da não conformidade;
- 5) um programa para criação de melhorias (rupturas) a níveis de qualidade superiores àqueles tradicionalmente alcançados;
- 6) uma função de controle para assegurar que o programa para aperfeiçoamento da qualidade de serviço seja progressivo;

Para finalizar nosso trabalho apresentamos os benefícios, listados por Juran, que um programa de qualidade em serviços pode proporcionar. Estes benefícios se enquadram em sete categorias:

- 1) Gastos Reduzidos. Menos repetição de trabalho e menos necessidade de ajustes e retificações. Significa menos custos humanos e materiais;
- 2) Maior Produtividade. O aperfeiçoamento da qualidade aumenta a produção ao reduzir

retrabalhos e os esforços perdidos em tarefas de várias etapas quando o erro é cometido numa etapa inicial;

3) Melhoria da Imagem. Maior consistência de bom serviço melhora a reputação da empresa;

4) Melhoria do Marketing. Melhor imagem e custos reduzidos criam vantagens sobre os concorrentes, aumentando assim as vendas;

5) Melhoria do Ambiente de Trabalho. Padrões bem estabelecidos e um melhor treinamento reduzem a insatisfação do empregado;

6) Postura Pró-Ativa. O planejamento organizado do aperfeiçoamento possibilita a concentração dos esforços na resolução dos problemas mais importantes;

7) Aumento dos Lucros. Os esforços mencionados levam ao aumento dos lucros.

C O N C L U S I O

CONCLUSÃO

Discutir o que é qualidade é importante para se poder uniformizar o discurso e delimitar áreas de atuação, mas não se pode ter a pretensão de encerrar o assunto ou se chegar a uma definição precisa, absoluta, universal, aceita por todos, do que seja a qualidade. Há muitos pontos de vista diferentes sobre a qualidade, isto mais do que um obstáculo é uma condição que enriquece o debate. A dificuldade para se encontrar uma definição exata do conceito não impede de se avançar sobre o tema e de se encontrar pontos de convergência.

Outro ponto importante a destacar é que a Qualidade Total do modo como se apresenta hoje é o resultado de uma longa evolução. Isto mostra que a Qualidade Total não é um produto acabado, ela continua se desenvolvendo nos dias de hoje, novas contribuições estão surgindo a cada dia. É importante marcar isto para não se achar que a qualidade seja uma receita encerrada e pronta para ser aplicada em todos os casos. Qualquer programa de qualidade tem que levar em conta que o ambiente empresarial é dinâmico, novos elementos surgirão em cada situação particular.

O entendimento destes dois pontos antes mencionados, que foram apresentados na primeira parte do nosso trabalho, estão relacionados e são importantes para se compreender a Qualidade Total como uma nova forma de gestão empresarial, assunto desenvolvido na segunda parte.

Se a Qualidade Total é fruto de uma evolução e não é uma receita pronta, a sua aceitação e incorporação na empresa exige uma mudança de mentalidade, como diz Deming, uma revolução na forma de administrar. A Qualidade Total é uma nova forma de gestão, um novo paradigma, que não se coaduna com o paradigma "taylorista". A Qualidade Total requer um novo modo de lidar com o processo produtivo e o estabelecimento de um outro tipo de relações com as pessoas dentro da empresa, bem como as relações a serem mantidas com os clientes e com o mercado.

A participação dos empregados no processo produtivo é valorizada e a satisfação das necessidades dos clientes assume a posição mais mais importante da cadeia produtiva. A empresa precisa estar atenta aos sinais de mercado e monitorar suas mudanças para poder se posicionar competitivamente. Uma das causas do fracasso de muitos programas de qualidade reside na não compreensão destes pontos. Muitas empresas tentam

/

implantar um programa de qualidade mantendo a velha estrutura de relações com seus empregados, com os clientes e com o mercado.

Tudo que foi discutido nas duas primeiras partes do presente trabalho se aplica à qualidade em empresas prestadoras de serviços - assunto da última parte. O modo como organizamos este trabalho - dividindo-o em tres partes, duas para uma discussão mais ampla sobre a qualidade em geral e uma parte especificamente para serviços - é somente uma forma de apresentar o tema da qualidade em serviços, não significa dizer que as duas primeiras partes tratem de coisas desconectadas da última. Nesta, procuramos nos deter apenas naquilo que é específico do setor serviços.

A qualidade em empresas prestadoras de serviços passa pela compreensão do conceito de qualidade em sua forma mais ampla, como também o entendimento da qualidade como uma nova forma de gestão. O que há específico em serviços é a sua natureza intangível, daí, a necessidade de se definir o que são serviços e quais os indicadores de qualidade em serviços.

A importância dos serviços no cenário econômico é cada vez maior. Vivemos numa economia de serviços. O setor de serviços representa metade do PIB brasileiro enquanto nos Estados Unidos está

participação atinge quase dois terços. O potencial de ocupação de mão-de-obra no setor secundário, nos países desenvolvidos, está praticamente se esgotando em razão da mecanização e da automação industrial, qualquer novo desenvolvimento na absorção de mão-de-obra deverá ocorrer no setor terciário.

Estes dados mostram a relevância dos serviços na época atual e o seu potencial de crescimento para o futuro. Apesar disto, o desenvolvimento da qualidade em serviços é muito recente e não atingiu ainda o mesmo nível que se chegou na produção de manufaturados. Não só em razão das dificuldades apontadas no capítulo 10, mas também porque é relativamente grande o número de empresas que não perceberam a importância de oferecer qualidade em serviços.

A oferta de serviços com qualidade é também muito importante para as empresas, pois isto lhes proporciona uma maior rentabilidade advinda da racionalização dos custos e da maior fidelidade dos clientes. Os clientes estão se tornando mais críticos e mais exigentes na escolha dos serviços que demandam. Eles desejam não apenas bons serviços, mas também um bom atendimento, um serviço com qualidade superior, algo mais que preços baixos. Serviços sem qualidade são preteridos,

geram insatisfação e desprezo por parte da clientela. As empresas que compreendem estes fatores saem à frente na corrida competitiva e ganham maior participação no mercado, como também conseguem maiores retornos sobre o investimento.

A grande questão que se coloca é como viabilizar todas estas idéias tratadas pela Qualidade Total: satisfação dos clientes, participação dos empregados no processo, padrão de excelência no serviço, racionalização de custos, maior produtividade e aumento de lucros. O capítulo 10 tratou destas questões. Deste modo, esperamos ter alcançado o objetivo a que nos propusemos, que foi tentar apresentar um pequeno esboço, muito limitado, do que existe na bibliografia sobre o tema da Qualidade Total aplicada às empresas prestadoras de serviços. Procuramos extrair aquilo que consideramos ser o mais importante das obras dos grandes mestres da qualidade como Deming, Juran e Garvin.

Repetindo Juran, a qualidade é uma resposta à sucessão de mudanças nas forças políticas, econômicas e sociais. No momento atual ela atende às demandas das empresas na busca pela excelência num ambiente de concorrência globalizada.

B I B L I O G R A F I A

BIBLIOGRAFIA

- DENION, D. Keith - *Qualidade em Serviços*. 1a. ed., São Paulo, McGraw-Hill, 1990, 222 p.
- CAMPOS, Vicente Falconi - *TQC - Controle da Qualidade Total*. 3a. ed., Belo Horizonte, Fundação Cristiano, 1992, 230 p.
- DEMING, W. Edwards - *Qualidade: A Revolução da Administração*, 1a. ed., Rio de Janeiro, Qualitymark, 1990, 360 p.
- GARVIN, David A. - *Gerenciando a Qualidade*. 1a. ed., Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1992, 360p.
- JURAN, J. M. - *Juran on Leadership for Quality*. 1st. ed., New York, Free Press, 1989, 380 p.
- JURAN, J. M. & BRYNA, F.M. - *Juran Controle da Qualidade Handbook*. 1a. ed., São Paulo, Makron Books, 1991, 8 vol.
- MOURA, R.A. & BANZATO, J.M. - *Lições das Missões ao Japão*. 1a. ed., São Paulo, Iman, 360 p.
- TEBOUL, J. - *Gerenciando a Dinâmica da Qualidade*. 1a. ed., Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1991, 294 p.