



GESTÃO EMPRESARIAL  
GESTÃO DA QUALIDADE

# CONCEITOS E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE



# 1

## GESTÃO DA QUALIDADE CONCEITOS E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Discutir os diversos conceitos da qualidade e as suas implicações e descrever a evolução do mercado e os requisitos da qualidade.



### **COMPETÊNCIAS**

Entender a evolução da qualidade ao longo dos anos, assim como seus marcos históricos e a sua importância nas atividades organizacionais.



### **HABILIDADES**

Contextualizar a qualidade na gestão moderna de empresas, entendê-la como um elemento estratégico de competitividade e distinguir a importância de cada era da qualidade e a sua contribuição no processo de evolução.

## APRESENTAÇÃO

A qualidade de um produto ou serviço é verificada pela existência de alguns atributos: a excelência que o distingue de outro semelhante; - o seu valor monetário, se o produto é mais caro ou mais barato do que outro similar; - as especificações que descrevem as suas características; - a conformidade com as especificações percebidas pelo cliente; - a regularidade que denota a sua confiabilidade; e, principalmente, - a adequação ao uso pelo cliente. Nesta UA demonstraremos que as empresas estão incluindo a qualidade em seus planejamentos estratégicos a fim de ganhar competitividade, conquistar mais clientes e reduzir os seus custos.

O franco crescimento do processo de globalização e da abertura de mercados provoca uma acirrada competição entre as empresas. Por essa razão, nesta UA também faremos uma viagem ao passado para descrever a evolução histórica da qualidade que explica a atual procura pela competitividade a partir da Gestão da qualidade.

## PARA COMEÇAR

Olá, seja bem-vindo à nossa primeira UA sobre Gestão da Qualidade!

Você já reparou o quanto se tem falado sobre qualidade ultimamente? Gestão da Qualidade, Qualidade Total, Certificação ISO 9000 e outros termos mais.

O interessante é que a preocupação do ser humano com a qualidade sempre existiu. Um exemplo: como você escolhe as laranjas que você compra na feira livre ou no supermercado? Provavelmente uma a uma, não é mesmo? Essa seleção qualifica cada laranja para ser utilizada em um determinado fim.

Muito bem, mas então, como definir qualidade?

Bem, isso será desenvolvido ao longo deste estudo, mas podemos antecipar a resposta da seguinte questão:

como verificar se um produto ou serviço possui qualidade? Pela existência de alguns atributos:

- A **excelência** que distingue um produto ou serviço de outro semelhante;
- O **valor monetário** que estabelece se um produto ou serviço é mais caro ou mais barato do que outro similar;
- As **especificações** – qualidade planejada, que descrevem características como peso, cor, tamanho, rapidez, cordialidade etc. de um produto ou serviço;
- A **conformidade com as especificações** – qualidade real, percebida pelo cliente que a aceita ou não;
- A **regularidade** que denota a confiabilidade de um produto ou serviço; e
- O que mais as empresas têm dirigido a sua atenção: a **adequação ao uso** pelo cliente.

É neste contexto, caro aluno, que te convidamos para adentrar neste encantador universo da Gestão da Qualidade e descobrir por que as empresas estão incluindo a qualidade em seus planejamentos estratégicos a fim de ganhar competitividade no sentido de conquistar mais e mais clientes e, por outro lado, reduzir os seus custos.

Pesquisas sobre a satisfação dos clientes apontam:



---

#### DICA

Um cliente insatisfeito divulga, em média, para outras nove pessoas sua experiência negativa e as empresas perdem de dez a quinze por cento do seu volume anual de vendas por causa de serviços malfeitos prestados (TARP, 1986 apud FERNANDES e SANTOS, 2008, p. 153).

---

## FUNDAMENTOS

O conceito de qualidade sofreu algumas revisões. Até o início dos anos 1950, entendia-se como produto ou serviço de qualidade aquele que possuísse o atributo perfeição técnica.

Marshall Junior (2008) descreve que em meados da década de 1950, pesquisadores como Juran, Deming e Feigenbaum preconizaram que a qualidade deveria estar associada não apenas ao grau de perfeição técnica, mas também ao grau de satisfação do cliente à adequação ao uso do produto ou serviço.

Assim, se a experiência com o produto ou serviço for melhor do que a esperada, conclui-se que o cliente estará satisfeito e a qualidade é descrita como alta. Por outro lado, se esse mesmo produto ou serviço estiver abaixo das expectativas do cliente, conclui-se que a qualidade é baixa e, muito provavelmente, o cliente estará insatisfeito. Ainda, se o referido produto ou serviço se apresentar dentro das expectativas do cliente, a sua qualidade será percebida como aceitável.

Conclui-se, então "... a definição da qualidade envolve a ideia de centrar a qualidade no consumidor [cliente]" Paladini (2008, p. 30).



---

### ATENÇÃO

Qual a relação do cliente com a qualidade? Algumas delas:

- A sobrevivência de uma empresa está baseada nos seus clientes;
  - O cliente é a razão da existência de qualquer empresa/ organização;
  - O cliente não é um problema;
  - O cliente tem as suas próprias expectativas, que podem ser bem diferentes dos gestores de uma empresa.
- 

Com o passar dos anos, as empresas passaram a entender que o seu desempenho tornou-se um claro exemplo de como a satisfação dos clientes quanto à qualidade dos seus produtos e serviços poderia ser usada como instrumento de vantagem competitiva, como explica Carpinetti (2009, p. 9) enfatizando que as diversas definições de qualidade ou de sistemas de gestão da qualidade descrevem estratégias de "fazer negócios" com o objetivo de "maximizar a competitividade de uma empresa por meio de um conjunto de princípios de gestão, métodos e ferramentas de gestão da qualidade".

Essa constatação impulsionou o movimento de gestão da qualidade como estratégia competitiva, ou seja, se uma empresa se propõe a oferecer produtos ou serviços melhores e diferenciados em relação aos seus concorrentes é necessário o investimento em melhorias desses produtos ou serviços. Os seus concorrentes, certamente logo perceberão esse

esforço, e tentarão contra-atacar nesse mesmo sentido, resultando, assim em um processo de melhoria contínua.

Assim, a melhoria de produtos e serviços se torna resultante da melhoria dos processos produtivos. Paladini (2008, p. 34) enfatiza que “os produtos que mantêm suas características básicas e são comercializados por menores preços ou sem defeitos possuem, os olhos do mercado, maior qualidade”. Os processos de melhoria contínua de produtos, serviços e processos dependem essencialmente do comprometimento da alta administração e do comprometimento e da capacitação de todos os colaboradores, ou seja, deve estar institucionalizada, organizada, instrumentalizada e controlada.



---

### ATENÇÃO

Os princípios fundamentais da Gestão da Qualidade Total (que será assunto da UA 3) constituem-se em:

- Foco no cliente e qualidade em primeiro lugar;
  - Melhoria contínua de produtos, serviços e processos; e
  - Envolvimento, comprometimento e desenvolvimento dos recursos humanos.
- 

De acordo com Marshall Junior (2008), atualmente se observa que a gestão da qualidade tem o poder de influenciar os modos de pensar e agir de uma sociedade. Como assim? É isso mesmo; qualidade não significa apenas o controle da produção de produtos e serviços, o uso de ferramentas e métodos de gestão e tudo mais relacionado à gestão da qualidade. Muito mais do que isso, significa buscar a eficiência e a eficácia organizacionais.

Qualidade passou a fazer parte dos jargões das empresas, tanto públicas como privadas, e de qualquer segmento de mercado.

Na tentativa de buscar um entendimento um pouco mais aprofundado sobre a qualidade, alguns autores formularam alguns princípios, dos quais destacamos o trabalho elaborado por Garvin (2002) que define a qualidade segundo cinco abordagens, que são apresentadas a seguir.

### ABORDAGEM TRANSCENDENTAL

Aqui a qualidade é vista como sinônimo de excelência absoluta e universalmente reconhecível, ou seja, entende-se que não se pode analisar a qualidade, mas sim a reconhecemos apenas pela experiência.



Ops, então isso quer dizer que a qualidade depende do entendimento das pessoas, ou quando as pessoas a veem?

Isso mesmo, embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é.

### **ABORDAGEM FUNDAMENTADA NO PRODUTO**

A abordagem fundamentada no produto já tem uma visão mais racional da qualidade, pois a considera uma variável precisa e mensurável. Como assim precisa e mensurável?

As diferenças de qualidade de um produto ou serviço refletem nas diferenças da quantidade de algum ingrediente ou atributo que este possua. A partir deste ponto de vista, os produtos podem ser classificados de acordo com a quantidade de um determinado atributo desejado.

Explicando melhor: seguindo este pressuposto, as primeiras pesquisas sobre a qualidade concentravam-se na durabilidade, por ser uma característica de fácil mensuração. Mas, e quando a qualidade é uma questão de estética? Aí esta abordagem deixa a desejar, pois não conseguimos levar em conta as diferenças pessoais do ser humano. Então vamos à próxima abordagem.

### **ABORDAGEM FUNDAMENTADA NO USUÁRIO**

Sob a ótica da abordagem fundamentada no usuário, a qualidade está diante dos olhos de quem a observa.

Posso, então, afirmar que cada consumidor tem diferentes desejos e necessidades e o produto que atenda melhor às suas preferências é exatamente aquele que ele considera como o de melhor qualidade? É por aí mesmo, trata-se de uma visão pessoal, ou seja, uma visão subjetiva da qualidade.

Um produto ou serviço que maximize a satisfação do cliente é preferível a um que satisfaça menos; mas será necessariamente melhor? Confuso? Eis aqui um exemplo citado por Marshall Junior (2008): os livros da lista dos mais vendidos são claramente preferidos pela maioria dos leitores, muito embora pouca gente argumente que representem o que há de mais elevado na literatura.

### **ABORDAGEM FUNDAMENTADA NA PRODUÇÃO**

Esta abordagem focaliza as suas atenções exclusivamente na engenharia e na produção de produtos e serviços, ou seja, a qualidade recebe o foco em suas especificações: a partir do instante que o projeto de um produto ou serviço é estabelecido, qualquer desvio implica em queda de qualidade.

Daí surge o conceito: fazer certo da primeira vez.

Mas, para que isso tenha efeito, é necessária a ênfase no controle do processo, que utiliza técnicas estatísticas para saber quando ele está fora dos limites aceitáveis.

Observa-se que essas técnicas estão voltadas principalmente para a redução de custos, pois as melhorias da qualidade (diminuição do número de desvios) levam a menores custos: impedir defeitos é comprovadamente mais barato que corrigir falhas.

### **ABORDAGEM FUNDAMENTADA NO VALOR**

A visão da qualidade fundamentada no valor, diga-se de passagem, um passo adiante em relação às abordagens anteriores, define qualidade sob a ótica de custo e de preço, pois defende que qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável.

### **EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE**

A frenética busca pela qualidade de produtos e serviços se apresenta não somente como uma estratégia de diferenciação, mas também como uma condição de perenidade organizacional. Ao analisarmos a história constatamos que a preocupação com a qualidade de produtos vem de longe.

Marshall Jr (2008) explica que o conceito de qualidade é conhecido há milênios. Um exemplo é o código de Hamurabi ( $\pm$  2150 a.C.) que determinava regras com relação à durabilidade e à funcionalidade das habitações produzidas na época; previa que, se alguém construísse e negociasse uma habitação que não estivesse suficientemente apta a atender à sua finalidade e, por falta de qualidade ruísse, esse construtor seria condenado à morte.

Outro exemplo muito citado nas imersões históricas da qualidade é dos fenícios que chegavam a amputar a mão do fabricante de um produto que porventura não fosse produzido com perfeição, perfeição essa baseada em especificações estabelecidas pelo governo!

Avançando um pouco mais no tempo, chegamos à Roma Antiga, onde se podiam encontrar técnicas de pesquisa altamente sofisticadas para a época que eram aplicadas principalmente na divisão e mapeamento territorial para controlar as terras conquistadas pelo Império Romano.

Já na França, no reinado de Luís XIV, foram estabelecidos critérios de seleção de fornecedores e instruções para a execução dos processos de fabricação de navios.

Você já pôde notar que muita coisa já foi criada ao longo da história, mas vamos direcionar o nosso estudo para questões mais contemporâneas, conforme relata Marshall Jr (2008).





---

## CONCEITO

A evolução contemporânea da qualidade nos é apresentada em quatro eras:

- Era da inspeção;
- Era do controle estatístico;
- Era da garantia da qualidade;
- Era da gestão estratégica da qualidade.

(MARSHALL JR, 2008)

---

### ERA DA INSPEÇÃO

A partir do início da era industrial e até, aproximadamente, a metade do século XIX o processo produtivo se dava de modo artesanal, com produção reduzida na qual o artesão era o responsável por praticamente todas as fases do processo. O próprio artesão é quem definia os critérios de inspeção.

A partir do surgimento da produção em massa, a inspeção ganhou um caráter formal, principalmente diante da necessidade de peças intercambiáveis, citadas por Garvin (2002), o que mais tarde – início do século XX, em plena Administração Científica de Frederick Taylor, ganha legitimidade sendo separada do processo de fabricação, sendo atribuída a profissionais especializados.

Alguns anos mais tarde a qualidade já é vista como responsabilidade gerencial, com função organizacional independente, porém com o enfoque totalmente em inspeção. E, conforme ressalta Marshall Jr (2008), inspeção de 100% da produção, ou seja, tudo o que era produzido era inspecionado.



---

## DICA

Aqui vai uma pergunta:

Inspeção gera qualidade?

**Não!!!** Simplesmente identifica falhas ou falta de qualidade.

---

### ERA DO CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE

O que chama a atenção para esta era é o fato que ela confere um caráter científico à gestão da qualidade. A partir dela são conferidos fundamentos, procedimentos e técnicas para tornar a qualidade mais efetiva em todos os estágios do processo produtivo, como detalha Marshall Jr (2008):

- **Controle de processo:** a partir dele fundamenta-se o controle estatístico da qualidade, por meio da estruturação das etapas de uma tarefa: fluxos, insumos, atividades realizadas e produtos gerados. Dessa maneira, é possível perceber pontos críticos, oportunidades de melhoria e variações previstas e não previstas. Com isso, passa-se a assegurar padrões de qualidade desejados por meio do monitoramento de resultados, tornando, assim, o processo mais estável;
- **Amostragem:** com o aumento substancial da produção de produtos – produção em massa – tornou-se impossível a verificação de produto a produto. Passou-se a ser utilizada a amostragem e o controle estatístico, no qual uma determinada amostra de produtos fabricados era selecionada aleatoriamente para inspeção. A verificação dessa amostra representaria a qualidade de todo o lote produzido.



---

#### DICA

Novamente perguntamos:

Controle estatístico gera qualidade?

**Não!!!** Ainda continua identificando falhas ou falta de qualidade.

---

#### ERA DA GARANTIA DA QUALIDADE

Logo após a II Guerra Mundial as organizações já aceitavam muito bem a qualidade com resultados efetivos. Tais organizações contavam também com profissionais especializados em qualidade.

O Japão, país devastado pela guerra, procurava um meio de ser reconstruir, quando convida, em 1950, o norte-americano W. Edwards Deming, estatístico e especialista em qualidade, a fazer uma visita ao país e proferir palestras a respeito de suas técnicas.

Anos mais tarde, em 1954, outro norte-americano, Joseph M. Juran consolida também no Japão a era da garantia da qualidade: a busca pela qualidade deixa de ser um aspecto técnico de produção e passa a ser um elemento global e holístico, envolvendo todas as esferas de gerenciamento da organização, culminando no TQC – *Total Quality Control* ou Controle da Qualidade Total.

A partir do TQC, os japoneses aprimoraram as técnicas de qualidade para o TQM – *Total Quality Management* ou Gestão da Qualidade Total. Essa nova abordagem da qualidade aproveita os elementos do TQC e agrega o elemento **satisfação do consumidor**.

E, imagine só, para a surpresa de todos, no início dos anos 1970, os japoneses conseguem superar os norte-americanos na qualidade de seus produtos, com destaque especial para os televisores e automóveis, pois os consumidores, segundo Marshall Jr (2008), passam a ser mais exigentes com relação à qualidade e ao preço dos produtos.

Quatro elementos passam a fundamentar a era da garantia da qualidade:

- **Custos da qualidade:** identificação de itens como: retrabalho, refugo, devoluções, manutenção, vendas, imagem da organização etc.
- **Controle total da qualidade:** a conscientização de que a área de produção e a área de controle da qualidade têm de operar conjuntamente no contexto organizacional, ou seja, o controle de qualidade deve se dar em todas as fases, desde o projeto do produto até chegar às mãos do consumidor, e que este fique plenamente satisfeito. A qualidade passa a ser um trabalho de todos na organização.
- **Engenharia da confiabilidade:** o controle estatístico de processo tinha se consolidado nos limites da linha de produção, mas quase nada se conhecia deste ponto em diante. Assim, foram desenvolvidas análises estatísticas de confiabilidade dos componentes dos produtos e estimativas de tempo de operação – você já deve ter ouvido falar em garantia do produto. Com isso, a qualidade chega aos domínios do uso pelo consumidor.
- **Defeito zero:** trata-se do arremate da era da garantia da qualidade, que dirigiu o seu foco para as habilidades gerenciais, em especial para as relações humanas. O grande mote do defeito zero “*fazer certo da primeira vez*” é reforçado pela crença de que o funcionário tem a plena capacidade para executar tarefas sem a incidência de erros, o que está estritamente relacionado com o seu treinamento técnico e a sua capacitação.

## ERA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

E no apagar das luzes do século XX, a qualidade passa a receber também um foco estratégico, ou seja, as organizações passaram incluí-la como item estratégico do negócio, imprescindível na determinação das ações visando uma maior competitividade, tendo como elemento básico o **planejamento estratégico da qualidade**, o qual visa, segundo Paladini (2008, p. 37), criar “uma ação estratégica da qualidade, que envolve o desdobramento dos objetivos gerais da companhia para incluir qualidade, (...) em resumo, o posicionamento do esforço da qualidade entre as grandes metas da empresa, e no nível mais elevado”.

Atualmente, outros fatores levam os gestores a tratarem a qualidade como um item da pauta estratégica, tais como: normas ISO 9000, normas internacionais, cadeia de suprimentos e, especificamente no Brasil, a aplicação do Código de Defesa do Consumidor.

Podemos resumir a essência da era da gestão estratégica, segundo Marshall Jr (2008) como:

- A última palavra quanto ao atendimento das necessidades e/ou expectativas de um produto ou serviço é sempre do cliente;
- O que a concorrência oferece influencia diretamente na satisfação do cliente, e não só no momento da compra, mas durante toda a vida útil do produto; e
- Para que a máxima satisfação do cliente seja atingida é necessária uma série de atributos.

Veja a seguir o resumo da evolução da qualidade que fizemos para você:

Figura 2. Resumo evolução da qualidade.  
Fonte: Autores.

	Até 1900	Produção artesanal	Séculos XVIII e XIX – produziam pequenas quantidades de cada produto
TAYLORISMO/ FORDISMO	Após 1900	<b>Era da Inspeção</b>	Produção em massa Inspetor é responsável pela qualidade do trabalho
	1931	<b>Era do Controle Estatístico da Qualidade</b>	Caráter científico para a qualidade - Shewhart Técnicas de amostragem Gráficos de controle
	1950	<b>Era da Garantia da Qualidade</b>	Deming e Juran Quantificação dos custos da qualidade Controle Total da Qualidade (TQC) - Feigenbaum Zero defeitos - Crosby Engenharia da confiabilidade
	PERÍODO DE TRANSIÇÃO	1970 1980	<b>Era da Gestão Estratégica da Qualidade</b>
TOYOTISMO			Ênfase na estratégia Qualidade é o cliente quem define Controle estatístico continua sendo uma ferramenta importante
	2010		Gerenciamento da Qualidade Total (TQM)



1. Revista *Banas*  
*Qualidade*, Out.  
2006, p. 64-65.

## **Por que é difícil atender às suas necessidades?**

*Por que será que atender às necessidades do cliente parece ser tão difícil quanto atender aos seus desejos?*

Atender às necessidades do cliente é a premissa básica do que se chama qualidade do produto ou serviço. Ainda que estas necessidades não sejam totalmente atendidas, a maioria dos clientes tolera alguns desvios temporários, aqueles contratempos indesejados, mas sob controle. Isso não significa dizer que o fornecedor não tem um bom padrão de qualidade. Então, por que os clientes estão sempre insatisfeitos com seus fornecedores? Esta constatação não pode ser generalizada. Mas é verdade que boa parte dos clientes está, frequentemente, insatisfeita com os seus fornecedores.

Quais são as razões para tanta insatisfação?

Esta é uma pergunta que podemos responder de várias maneiras:

- Pode estar havendo um descompasso entre o que o cliente determinou como necessidade e o que o fornecedor entendeu. Isto ocorre com certa frequência principalmente quando o mercado passa a ser mais exigente e a cadeia de fornecimento não foi devidamente alimentada de tal informação.
- O cliente estabeleceu uma relação comercial com um fornecedor que não estava devidamente qualificado para oferecer tais serviços ou produtos, talvez por não tê-lo avaliado corretamente.
- Perda do padrão de qualidade anteriormente atingido e incapacidade para restabelecê-lo.

A última resposta, apesar de parecer muito nítido, para alguns fornecedores pode não ser. Daí o principal motivo pelo qual empresas, aparentemente sólidas no mercado, iniciam um processo de declínio. Este é o ponto fundamental da questão qualidade.

O grande problema relacionado à qualidade dentro das organizações é quando o fornecedor não aceita que tem problemas. Esta descrença normalmente parte dos níveis gerenciais e é transmitido involuntariamente aos níveis inferiores da organização. É evidente que isto não ocorre de forma propositada, porém, com muito efeito negativo no sistema. A contaminação inicia-se silenciosamente com interpretações comportamentais ou dedução. Exemplo: *"Eu já avisei, mas ninguém tomou providências"*; outro jargão comum é *"se meu chefe não se preocupa com isto, eu também não vou me preocupar"*.

Quando a situação de uma empresa atinge este nível, significa que o sistema da qualidade está falido. Todos os mecanismos de detecção de falhas, correção de processos, prevenção de falhas etc., são meramente formalidades em cumprimento às normas de certificação de qualidade. Estes mecanismos e ferramentas deixaram de ser utilizados em benefício da organização como deveriam na visão daqueles que resistem em aceitar que existem problemas e passaram a ser aquela atividade que toma tempo dos profissionais, geram reuniões chatas e acumulam papéis.

O uso malfeito dos métodos de análise e solução de problemas traz consequências muito piores do que se imagina. Em curto prazo, a organização terá apenas a sua rotina alterada para garantir entregas com qualidade controlada. No longo prazo, a empresa iniciou um processo de desqualificação dos profissionais. Eles deixam de utilizar suas competências porque elas não serão valorizadas.

Os problemas passam a ser remediados e jamais tratados de forma a extingui-las definitivamente. Até o clima organizacional fica ruim. A partir desta fase, o distanciamento do cliente é inevitável. Os novos negócios são cada vez mais difíceis de se tornarem realidade. Aquele crescimento gradual de custos e a perda de rentabilidade que a empresa inteira se mobilizou para melhorar, mas sem sucesso, agora começa tornar clara a sua origem. Eles não eram oriundos da operação e sim da perda de qualidade.

Um grande sinal de que uma empresa está em processo de perda da qualidade, é quando os objetivos



da qualidade não estão bem definidos, mudam constantemente, faltam responsáveis por cada objetivo e a cobrança não é feita de forma sistêmica, com frequência definida. As auditorias internas são excelentes termômetros para a correção de rotas. Quando elas ocorrem apenas para cumprir o cronograma é outro sinal de que o sistema realmente faliu.

Os clientes não criam motivos para ficarem descontentes. Em boa parte dos casos o fornecedor foi a parte desatenta. Não perder o foco no cliente é fundamental para perceber qualquer mudança ou descontentamento, antes mesmo que ele se expresse. Atuar de forma reativa faz com que deixemos de ouvir, desta forma não é possível entender as necessidades do seu cliente, por mais simples que elas sejam.

## **FASES DA DETERIORAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO POR FALTA DE QUALIDADE**

### **ARROGÂNCIA**

Não dar a devida atenção para as reclamações dos clientes e não investigar as causas das falhas imaginando que os problemas não são de sua empresa são os primeiros sinais de resistência e arrogância. Esta postura desleigante é percebida com muita facilidade pelo cliente, que obviamente, muda o seu padrão de tolerância.

Exemplos:

*"Temos o know-how desta operação e nunca tivemos este problema"*

*"Nosso processo não gera estes problemas"*

### **FALTA DE COMPETÊNCIA PARA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

A falta de treinamento e a falta de apoio para tratar as reclamações fazem com que o profissional procure uma forma qualquer de se livrar do assunto.

As consequências são:

- Estudos das causas dos problemas mal elaborados;
- Problemas aparentemente resolvidos são novamente reclamados;

- Lentidão na solução de problemas extremamente simples;
- As reclamações começam atingir níveis hierárquicos maiores na organização.

#### *FALÊNCIA DO SISTEMA DA QUALIDADE*

Normalmente já está ocorrendo quando:

- Os cronogramas das auditorias internas não estão sendo cumpridos;
- As ferramentas da qualidade são utilizadas como mera formalidade;
- As ações das ferramentas da qualidade não se convertem em melhorias efetivas;
- Há falta de indicadores que possam ser acompanhados e cobrados diariamente, ou quando eles existem, mas estão sempre fora dos objetivos e metas.

#### *PERDA DE NEGÓCIOS E CLIENTES*

Depois de tantos problemas, pouca solução e pouca atitude, certamente a empresa entrará na última fase do processo de desqualificação para o mercado. Com a elevação lenta e gradual dos custos, a empresa perde competitividade. Deixa de ser atrativa no que o cliente mais precisa para enfrentar um mercado altamente globalizado. O nível de retrabalho, refugo e rejeições do cliente não reduziram mesmo com tantas tratativas, neste caso é melhor dizer adeus às tentativas. Por consequência, o descontentamento deste cliente passa a ser irreversível. Reconquistar esse cliente passa a ser uma tarefa extremamente delicada. Por outro lado, conquistar um novo cliente também não é tarefa fácil. É fato comprovado que custa dez vezes mais obter um novo cliente do que reter um cliente atual.

Pois bem, se é tão fácil diagnosticar este processo de deterioração, então porque o ciclo não é interrompido antes que o mal cresça? Por dois motivos muito simples. Nas auditorias externas de qualidade, onde provavelmente alguns dos sintomas seriam detectados, não são. Normalmente a casa foi preparada para receber o auditor.

Desta forma as chances de se conseguir uma evidência da situação são fortemente diminuídas, já que o processo de auditoria é por amostragem. O segundo motivo é que todo ser humano é avesso a mudanças. E a única forma de resolver grandes problemas é provocando mudanças, fazendo um choque de gestão e inserindo uma nova cultura na organização.



## E AGORA, JOSÉ?

Ao finalizar esta Unidade apresentamos os principais pontos abordados:

- A qualidade de um produto ou serviço pode ser verificada pela existência de alguns atributos: excelência, valor monetário, especificações, conformidade com as especificações, regularidade e adequação ao uso.
- Ao longo da história o conceito de qualidade sofreu várias revisões, iniciando-se pela simples existência do atributo perfeição técnica, evoluindo para o grau de satisfação do cliente e a conseqüente adequação ao uso.
- Atualmente, entende-se que a gestão da qualidade tem o poder de influenciar os modos de agir e pensar da sociedade.
- Na busca de um entendimento mais profundo da qualidade, esta pode ser abordada por meio da abordagem transcendental, da abordagem fundamentada no produto, da abordagem fundamentada no usuário, da abordagem fundamentada na produção e da abordagem fundamentada no valor.

Durante esta Unidade foram abordadas as eras da qualidade, das quais apontamos as suas principais características:

- **Era da Inspeção:** época de baixa escala da produção o que permitia a inspeção de 100% dos

produtos. Esse processo não produzia qualidade, somente identificava falhas de produção ou falta de qualidade.

- **Era do Controle Estatístico da Qualidade:** a qualidade passa a ter um caráter mais científico por meio do *controle de processo* (fluxos, insumos, atividades realizadas e produtos gerados) no sentido de aperfeiçoá-lo, e por meio da *amostragem* que, devido à produção em massa tornou-se impossível a verificação de produto a produto.
- **Era da Garantia da Qualidade:** além do aspecto técnico de produção a qualidade passa a contemplar o elemento global e holístico (a qualidade desde a fase de projeto do produto e o comprometimento dos colaboradores, sem deixar para trás os fundamentos das eras anteriores). Também é agregado o elemento **satisfação do consumidor**.
- **Era da Gestão Estratégica da Qualidade:** a qualidade passa a ser incluída na estratégia do negócio visando uma maior competitividade. A última palavra quanto ao atendimento das necessidades e/ou expectativas de um produto ou serviço é sempre do cliente e a atenção também deve estar direcionada às ações da concorrência.

Além das eras, com as suas principais características, o estudo da Gestão da Qualidade contempla também as contribuições dos principais autores da qualidade e é isso o que veremos na próxima UA. Até lá.

## GLOSSÁRIO

**Globalização:** fenômeno observado na atualidade que consiste na maior integração entre os mercados produtores e consumidores de diversos países.

**Eficiência:** medida segundo a qual os recursos são convertidos em resultados de forma mais econômica (tempo, custo, esforço).

**Eficácia:** relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos, ou seja, ser eficaz é conseguir atingir um dado objetivo.

**Perenidade:** qualidade de algo que dura muito tempo.

**Mote:** assunto, questão, tema.

## REFERÊNCIAS

CARPINETTI, L. C. R., MIGUEL, P. A. C., GEROLANO, M. C. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, D. V. H.; SANTOS, C. P. **As consequências comportamentais da insatisfação dos clientes**. RAC, Curitiba, Edição Especial 2008, p. 147-174.

GARVIN, D. A., **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARSHALL JUNIOR, I.; ET AL. **Gestão da qualidade**. 9. ed. São Paulo: FGV, 2008.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.